



FACULTAD DE COMUNICACIÓN

GRADO DE COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL

TRABAJO DE FIN DE GRADO:

LA CONSTRUCCIÓN DE THE WALT DISNEY COMPANY COMO GRUPO MULTIMEDIA

ELENA ORTEGA GÜEMES

TUTOR: LUIS BENJAMÍN ROMERO LANDA

Año académico 2020/2021. Convocatoria de junio

Resumen

Este trabajo es una investigación y recopilación de información de la empresa The Walt Disney Company. El objetivo del trabajo es establecer cómo ha llegado a tener tanto poder de mercado y cómo ha pasado a ser una empresa multimedia dedicada a la sinergia de sus contenidos. Para ello, veremos diferentes puntos que han servido para la construcción de la empresa, tal y como se la conoce ahora: sus orígenes y su evolución, la construcción y explotación de su marca, la adquisición de otras empresas o la introducción en otros negocios conexos. Estos puntos nos ayudaran a entender su funcionamiento y el posible futuro de la compañía.

Palabras clave: The Walt Disney Company, sinergia, negocios, valores, empresa.

Índice

1. Introducción, objetivos y metodología	
1.1 Introducción.....	4
1.2 Objetivos.....	5
1.3 Metodología.....	5
2. Orígenes e historia de la empresa.....	7
3. Explotación de la marca: Impacto audiovisual.....	14
3.1 Valores e Ideales.....	20
3.2 Responsabilidad Social.....	23
3.3 <i>Merchandising</i>	24
3.4 Enseñanza didáctica.....	26
4. Adquisición de otras empresas.....	27
4.1 Compra de derechos de personajes y producciones de 1960-2004.....	27
4.2 Pixar.....	28
4.3 Marvel.....	31
4.4 Lucasfilm.....	32
4.5 20th Century FOX.....	34
5. Otros negocios conexos.....	38
5.1 Parques de atracciones.....	38
5.1.1 Disneyland Resort.....	38
5.1.2 The Walt Disney World Resort.....	39
5.1.3 Tokio Disneyland Resort.....	41
5.1.4 Disneyland París.....	42
5.1.5 Hong Kong Disneyland Resort.....	44
5.1.6 Shanghai Disneyland Resort.....	45
5.2 Los canales de The Walt Disney Company.....	46
6. Nueva forma de entender el cine.....	49
6.1 Covid 2019.....	51
7. Conclusiones.....	53
8. Bibliografía.....	55

1. Introducción, objetivos y metodología

1.1 Introducción

Los contenidos audiovisuales se han convertido en una de las fuentes de ocio más prolíficas e importantes de la actualidad. Millones de personas acuden a salas de exhibición o ven algún contenido en su domicilio. Dentro del mundo audiovisual existen numerosos géneros, entre los que se encuentra el cine de animación donde destaca en especial una empresa llamada The Walt Disney Company. Todos conocemos o hemos visto alguna obra elaborada por esta compañía como *El Rey León*, *La sirenita* o *Frozen*. Desde su origen hasta ahora, se ha transformado en una de las empresas más reconocidas internacionalmente. Sus productos acaparan gran parte de varios mercados, no solo son importantes en el ámbito audiovisual, sino que también la empresa se ha extendido a otros negocios utilizando la sinergia de sus contenidos.

Tras su nacimiento en los años veinte ha ido evolucionando hasta convertirse en una de las empresas más importantes en la industria audiovisual. En un principio se dedicaron al cine de animación, destinado a la infancia y a la familia. Ajeno al audiovisual, se adentraron en otros negocios como la construcción de sus parques de atracciones, un sello discográfico o el *merchandising*.

La razón por la cual esta investigación se centra en The Walt Disney Company son varias. Para empezar, sus contenidos han jugado un papel muy importante en la infancia de muchas personas, se podría decir que hemos crecido con Disney. En mi caso, su influencia ha sido enorme, ya que me introdujo en el cine y más concretamente en la animación. Como amante del arte, y en especial de la ilustración, Disney me ofrecía una nueva forma de contar las historias de los cuentos que ya sabía. Por otro lado, esta reinterpretación de los cuentos muestra la evolución de la sociedad, el cine nos ayuda a entender el contexto histórico en que se desarrolla y nos demuestra los avances que hemos hecho. Además, The Walt Disney Company ha sabido adaptarse hasta convertirse en una de las compañías más fuertes y reconocidas internacionalmente. Este trabajo intenta responder el cómo ha ganado tal reconocimiento y qué estrategias ha seguido.

1.2 Objetivos

Los objetivos de este trabajo de investigación son los siguientes:

Objetivo principal

El objetivo primordial del trabajo es establecer el poder de mercado de Disney como empresa multimedia y cómo ha llegado a convertirse en un líder audiovisual.

Objetivos específicos

Los objetivos específicos se concretan en:

- Explicar el origen y la evolución de The Walt Disney Company.
- Mostrar la capacidad de adaptación de The Walt Disney Company, las estrategias que han seguido para conseguirlo y cuáles han sido los resultados.
- Explicar la sinergia de los contenidos de la empresa y enseñar la introducción de The Walt Disney Company en otros mercados como los parques de atracciones, *merchandising*, canales de televisión o plataformas virtuales.
- Exponer los valores e ideas asociadas a The Walt Disney Company y cómo afecta estos conceptos en la visión del público.

1.3 Metodología

En esta investigación partimos del origen y la evolución de The Walt Disney Company hasta llegar a ser uno de los conglomerados audiovisuales más importantes del mundo. Para ello, realizaremos en primer lugar una amplia revisión bibliográfica sobre toda la historia de Disney, su nacimiento, sus adquisiciones, la explotación de su marca y la introducción a otros negocios conexos. La información recogida nos ayudará a recopilar los datos más relevantes que permitan exponer de la forma más clara posible la construcción del grupo. Para conseguirla haremos uso de libros, revistas especializadas, noticias periodísticas y webs.

Empezaremos con el segundo apartado, orígenes e historia de la empresa, en el cual indagaremos en su construcción y su crecimiento hasta los años 80. Para explicarlo hemos empleado tres libros que recogen información biográfica sobre Walt Disney, la empresa y sus obras. Uno de ellos bajo el sello de Disney con una mirada más positiva que ignora acontecimientos problemáticos de la empresa, y los otros dos con más datos y testimonios del contexto histórico. Este apartado permite

entender el origen, la evolución de la empresa y mostrar la capacidad de adaptación conforme avanza el tiempo.

En el tercer apartado, la explotación de la marca e impacto audiovisual de The Walt Disney Company, expondremos diferentes conceptos como valores e ideales, la responsabilidad social, el *merchandising* y la enseñanza didáctica. Con estos conceptos podremos explicar el valor positivo de la empresa, cómo es percibido por el público y entender su consolidación como uno de los líderes del sector audiovisual. Para la construcción de este apartado hemos utilizado varios libros y documentos sobre la marca, que nos aporten una idea general de estos conceptos.

Seguimos con el apartado de adquisición de otras empresas, cuya información la hemos obtenido principalmente de artículos periodísticos de aquella época o páginas webs con contenidos relacionados al audiovisual. Esta información del nacimiento de nuevas franquicias y la eliminación de competencia ayuda a completar dos objetivos: la capacidad de adaptación de The Walt Disney Company y la evolución de la empresa.

Como penúltimo punto dentro de los apartados teóricos tenemos otros negocios conexos, los cuales parten de su negocio original, el cine de animación. Los principales son los parques de atracciones y sus canales de televisión, por ser una de las principales fuentes de la compañía y por ingresar al mercado televisivo. La bibliografía utilizada consiste en libros y estudios sobre la compañía. Con este apartado resolvemos el objetivo de explicar la sinergia de los contenidos de la empresa y enseñar la introducción de The Walt Disney Company en otros mercados.

En el último apartado encontramos la nueva forma de entender el cine, elaborado principalmente de noticias periodísticas al ser una información tan reciente. Estas indagaciones y noticias sobre este tema permiten completar los objetivos de explicar la sinergia de los contenidos de la empresa, su evolución y su capacidad de adaptación a las necesidades del mercado en cada momento.

Además, hemos añadido dos apartados que se relacionan con todos los anteriores, uno dedicado a las conclusiones y otro apartado donde se recopilan todas las referencias bibliográficas utilizadas.

También hay que señalar algunas limitaciones en la realización de este TFG. En la obtención de información para algunas partes, hemos tenido que recurrir a fuentes periodísticas al no haber encontrado artículos de investigación sobre el tema en cuestión. Por otra parte, la limitación temporal que supone la realización de un Trabajo de fin de Grado, ha hecho que centráramos los objetivos del TFG en la construcción del grupo audiovisual The Walt Disney Company y sus

estrategias, lo que no ha permitido desarrollar algunos temas relevantes como podría ser el efecto que tienen esas estrategias sobre otras empresas pequeñas.

2. Orígenes e historia de la empresa

Para explicar los orígenes de Walt Disney Company nos tenemos que remontar atrás en el tiempo, a la década de los veinte. En Varios autores (2016), Kothenschute (2020) y Varios autores (2001), se recopilan los sucesos más importantes y trascendentales de la compañía. A partir de esa información, hemos construido una explicación de los acontecimientos más relevantes desde el nacimiento de la empresa, su crecimiento y consagración como líder indiscutible en el mercado audiovisual.

La vida laboral de Walt Disney comenzó en una empresa de publicidad en Kansas City, allí realizaba varios dibujos animados con amigos, los llamados Laugh-O-Grams. Estos eran una serie de noticiarios que incluía cortos de animación cómicos en forma de publicidad. Tras el éxito de los Laugh-O-Grams, Disney decidió tener como objetivo la realización de cuentos de hadas animados, todos con un estilo de parodia, con un punto de vista más moderno y añadiendo situaciones contemporáneas. Ejemplos de estos primeros cuentos son *Little Red Riding Hood*, *The Four Musicians of Bremen*, *Jack and the Beanstalk*, *Goldie Locks and the Three Bears*.

Más tarde el estudio de Kansas City cayó en bancarrota debido a unos acuerdos comerciales abusivos y a la inexperiencia de los mismos trabajadores. Disney se vio obligado a buscar otra empresa distribuidora para sus Laugh-O-Grams. La empresa elegida fue la Pictorial Clubs de Tennessee, la cual le prometió 11.000 dólares por seis cortos en 1922. La empresa nunca llegó a pagar y el propio Disney y su plantilla trabajaban sin cobrar. En consecuencia, se presentó una demanda a Pictorial Clubs de Tennessee, por la cual no recibieron ni la mitad de lo prometido. Al final, los cortos Laugh-O-Gram casi desaparecieron o no se estrenaron; algún material de los cortos en especial, las bandas sonoras, se utilizaron más adelante en otras obras.

En 1924, Disney se mudó a Hollywood para crear una productora cinematográfica, “Disney Brothers Studio” que más tarde se llamaría “The Walt Disney Company”, allí realizó su primera producción, *Alice’s comedies*. Una serie de cortos con una combinación de secuencias de animación e imagen real, donde prevalecía la música. Durante el rodaje, Disney se quedó sin dinero y tuvo que hacer un trato con una distribuidora de Nueva York, esta se comprometió a pagar 1500 dólares por rollo. Los cortos consiguieron una buena recaudación y Disney firmó un

contrato con Universal Pictures en la que se comprometía a estrenar un corto cada dos semanas. Es en estos cortos donde aparece por primera vez, Oswald, antecedente de Mickey Mouse. Su primera aparición fue el 15 de julio de 1927, y es considerada la primera estrella de Walt Disney. A medida que los dibujos animados ganaban complejidad, creció el departamento de guion.

Ya en 1928, Disney firmó un contrato con Charles Mintz para aumentar el presupuesto de las películas de 2250 a 2500 dólares. No obstante, Mintz había firmado contratos en secreto con los dibujantes de Disney, a excepción de Ub Iwerks. Mintz ya con los derechos de Oswald le puso un ultimátum a Disney, o se unía a plantilla con sus condiciones o se iba. Disney rechazó la oferta y junto con Iwerks crearon al famosísimo ratón Mickey Mouse, para el corto *Loco por los aviones*.

Roy y Walt Disney pagaron cuatrocientos dólares por un solar en la avenida Hyperion en Los Ángeles, este sitio más tarde se transformaría en el epicentro de la animación. A causa de la repercusión de Mickey Mouse y de las *Silly Symphonies*, la plantilla y las instalaciones aumentaron, y creció el presupuesto destinado a futuros proyectos. Por esta fecha, EEUU sufrió una de las peores crisis económicas de la Historia. Iniciada con el desmoronamiento de la bolsa de Wall Street en el llamado crac del 29, seguida del cierre de empresas y el despido masivo de trabajadores, se extendió durante una década: la Gran Depresión.

A pesar de ello, la popularidad del ratón siguió aumentando lo que significó el nacimiento de productos bajo licencia del personaje. En 1934, se publicó un informe en la revista *Fortune*, sobre las ganancias anuales de Disney obtenidas por sus películas y por los productos de promoción. La suma superaba los 600.000 dólares, una cifra gigantesca si tenemos en cuenta que eran los años de la Gran Depresión. Muchos de estos ingresos los destinó para financiar un programa de formación del arte de animación para sus propios trabajadores. El éxito de Mickey también significó la creación de una familia de personajes secundarios que aparecerían en películas, cortos y en especial en los comics, tiras cómicas que se empezaron a vender en los años 20.

En la década de los años 30, los sueldos en aquel tiempo eran muy diferentes, los animadores de continuidad ganaban el sueldo mínimo, unos 17 dólares a la semana, mientras que los principales conseguían sueldos más altos. Además, Disney pagaba un extra por animaciones excepcionales. Un ejemplo claro sucede en la elaborada por Babbitt para *The Country Cousin* por la cual cobró 1500 dólares. Las anteriormente mencionadas *Sinfonías tontas (Silly Symphonies)* aparecieron y con ellas su primer Oscar por *Los tres cerditos*. Estos cortos terminaron en 1939, después se iniciaría las innovaciones que más tarde primarían en las siguientes películas.

Llegó el año 1937; Disney, ya cansado de que los sistemas de distribución que excluían a los cortometrajes y a la poca rentabilidad de estos, decidió hacer algo totalmente nuevo, su primer largometraje animado *Blancanieves y los siete enanitos*. *Blancanieves* fue una apuesta arriesgada debido a que su presupuesto era de un millón y medio de dólares, una cifra sumamente alta en esta época de dificultad financiera. Para empezar, su hermano Roy estaba en contra del proyecto por el riesgo que suponía. A esto se le sumó el problema con United Artist, la empresa que colaboraba con Disney para la financiación de los cortos; esta se negó a dar crédito para la película al no considerarla rentable.

Para que el proyecto siguiera en marcha, Disney firmó un nuevo contrato con otra empresa, RKO; en este contrato se le entregaba la distribución de sus cortos de forma exclusiva. Tras cuatro años de realización, la película se estrenó el 21 de diciembre, con un éxito absoluto. Su banda sonora se incluyó en la lista de los éxitos del Radio City Music Hall, y se convirtió en la película más taquillera hasta que llegó *Lo que el viento se llevó* en 1945. Debido a los resultados en taquilla, el estudio no acabó en bancarrota y se pudo recuperar todo en los seis primeros meses.

En el año 1939, los hermanos Disney construyeron su propio estudio, localizado en California en la calle Buena Vista de Burbank. Tras el éxito de *Blancanieves*, el estudio apostó por otros largometrajes: *Pinocho* y *Fantasia*, ambos de 1940. Dos películas muy valoradas por la crítica y que permitieron un gran desarrollo en el sector de la animación, con la incorporación de técnicas que antes no existían. Sin embargo, fueron un fracaso a nivel económico, también debido a que contaban con un presupuesto muy elevado, *Pinocho* tuvo un costo de casi tres millones de dólares, y *Fantasia* un poco más de dos millones. En el caso de *Pinocho*, los ingresos obtenidos al final del año rondaban en el millón de dólares, ya que su estreno convergió con la caída del mercado internacional por el comienzo de la Segunda Guerra Mundial. Durante ese periodo el estudio ya contaba con 1000 empleados.

En los años posteriores, Disney quiso recuperar todo el dinero perdido; para ello, la compañía tuvo que vender 600.000 acciones a cinco dólares cada una, e ideó varias películas de bajo presupuesto. *El dragón chiflado* (1941) con un costo de 600.000 dólares y *Dumbo* (1941) con un presupuesto de 812.000 dólares. Las dos fueron muy rentables, en especial *Dumbo*, cuyo estreno reportó medio millón de dólares al estudio. The Walt Disney Company se salvó de la quiebra y accedió a un mercado internacional que estaba muy restringido por la guerra.

Todos estos sucesos coincidieron con una huelga laboral de varios meses y con la entrada de Estados Unidos en la Segunda Guerra Mundial. Desde ese momento las producciones que estaban en marcha se retrasaron y el estudio empezó a hacer películas de carácter militar hasta que llegó

Bambi y *Saludos amigos* en 1942. Esta última tuvo un presupuesto de 300.000 dólares, mientras que la producción de *Bambi* costó casi dos millones de dólares. La película se estrenó en Radio City Music Hall, el mismo teatro en el que se había estrenado *Blancanieves y los siete enanitos*, manteniéndose en cartel durante cinco semanas, mientras *Bambi* solo estuvo dos. Lamentablemente, no obtuvo la recaudación esperada hasta que se acabó la guerra y se abrieron de nuevo los mercados de distribución internacionales suponiendo a su vez la recuperación del mercado estadounidense. Con el tiempo, todas estas películas que un principio no habían obtenido buenos resultados monetarios se transformaron en clásicos muy rentables.

En la década de los cuarenta, el estudio hizo media docenas de películas y creó su propio sello de música, Walt Disney Music Company, para comerciar con la banda sonora de sus películas. Con esta creación, la empresa inició su recorrido como grupo multimedia, que no sólo se dedica a producir contenidos de animación, sino que busca explotar sinergias de sus contenidos.

En estos años, Disney instaló un tren en miniatura en su jardín, con el que pudieran jugar sus hijos. Ante la emoción de los niños pensó en crear un parque de atracciones, que en un principio llamaría Mickey Mouse Park. En ese momento la compañía no atravesaba sus mejores momentos, por eso invirtió un total de 170.000 de dólares de su propia fortuna para comprar un terreno en Riverside Drive, terreno que más tarde se instalaría Disneyland. Disney que contaba con una gran visión emprendedora, vio la oportunidad de conectar sus contenidos con otros negocios ajenos al audiovisual. De ahí, el primer título del parque, que parte del nombre de su primera criatura. Ya en los años 40, Disney se había dado cuenta de las posibilidades sinérgicas, adentrándose en una explotación audiovisual que el resto del sector tardaría en plantearse.

La deuda financiera de la compañía llegaba a 4,3 millones de dólares y no habían obtenido una gran recaudación desde *Blancanieves y los siete enanitos*. Para conseguir ingresos Disney produjo varios cortos anunciando varios productos, de los cuales destacaron los anuncios de neumáticos, bebidas o productos de bebés. La producción de estos anuncios, aunque fue por necesidad económica, abriría la puerta a un negocio conectado.

El estreno de *Cenicienta* en 1950 supuso por fin un buen resultado, consiguiendo una gran acogida en el público y una alta recaudación que hizo que la deuda de la compañía bajara a 1,7 millones. Sin embargo, no todo era bueno, ya que, a raíz de la salida de unos de los creadores de la obra, Arthur Babbit, se despidieron 450 empleados de los 1000 que había. Además, mientras la URSS ejecutó una purga de sus películas al acusarlas de propaganda norteamericana, paradójicamente Walt Disney fue llamado a declarar ante la Comisión de Actividades Antinorteamericanas.

Los 50 estuvieron marcados por la mejora en los ingresos gracias a las películas de acción real que produjo Walt Disney. Estas producciones le supusieron a la empresa grandes éxitos y una gran recaudación en la taquilla, en ellos abundaban los logros de los aventureros y héroes de la cultura popular norteamericana. El paso de la animación a imagen real no fue un cambio banal, había un objetivo detrás. La empresa buscaba incrementar su público y así mismo, atraer a los niños que veían sus dibujos en los cuarenta, ahora eran adolescentes que buscarían otro tipo de cine. En estos años salieron películas que supusieron un gran triunfo para la empresa, como por ejemplo *20.000 leguas de viaje submarino* o *La espada y la rosa*, ambas con un presupuesto de un poco más de un millón lograron ocho veces más en la taquilla. Por esta fecha se abrió Disneyland con un gran triunfo desde su inauguración; sin embargo, Disney buscaba reinventarse, llegando incluso a pedir un préstamo sobre su seguro de vida para seguir buscando posibles atracciones para el parque.

El dinero obtenido sirvió para invertirlos en más películas de animación como *Alicia en el País de las maravillas* o *Peter Pan*. Con *Alicia* la compañía se gastó cuatro millones de dólares, pero su resultado fue una decepción para el estudio, debido a que tuvo bajas calificaciones en críticas y una recaudación de un poco más de dos millones de dólares. Para Disney fue una gran decepción renegando incluso de la propia obra. Al contrario que con *Alicia*, *Peter Pan* recaudó 24 millones en Norteamérica. En vista de su repercusión, pasó a ser la principal atracción de Disneyland y se comercializaron multitud de productos derivados que aportaron bastantes ingresos. Tras esto se aumentó la demanda de nuevas atracciones en el parque y crecieron los productos basados en películas, lo que confirmaría el éxito en la explotación sinérgica.

En los estudios cinematográficos aumentaron las películas inspiradas en el Oeste y en la familia. Walt Disney no se quedó atrás y produjo una serie de largometrajes con esa temática. Aquí tenemos un claro ejemplo de la capacidad de adaptación de The Walt Disney Company. La empresa siempre ha sabido ajustarse a las necesidades del mercado, realizando un tipo de producto cuando crece la demanda de este. En esta etapa la empresa ha ido evolucionando desde contenidos de animación exclusivos a contenidos para la familia. Ejemplos claros son *Fiel Amigo*, *The light in the forest* o *The man on the Mountain*, largometrajes que se transformaron en otra fuente de ingresos.

Otro giro estratégico de la compañía fue la incorporación en el sector televisivo. Crecieron las apariciones de Walt Disney en televisión y en 1955 el estudio firmó con ABC para emitir el programa *Mickey Mouse Club*, programa líder entre el público infantil. La incorporación en el sector televisivo fue una estrategia de la empresa con la que se abrió un mercado nuevo que permitía estrenar productos de una forma constante y masiva. En ese mismo año se estrenó *La*

Bella Durmiente con un coste de seis millones; pero lamentablemente, obtuvo malos resultados en taquilla y críticas variadas. Sí que se recuperó lo invertido, pero los gastos de promoción y distribución generaron pérdidas.

Años más tarde llegó el personaje del Zorro. Disney volvió a firmar con la cadena de televisión ABC para crear una serie que girara en torno a este héroe enmascarado. La serie generó una comunidad de fans, batió los récords de audiencia y permitió la comercialización de productos, sobre todo de juguetes y ropa. Es así como empieza una nueva estrategia comercial que consiste en comercializar productos relacionados con sus contenidos. También generó que su banda sonora fuera un éxito para Walt Disney Music Company. La suerte le sonreía a la compañía, sus películas de acción real y sus programas televisivos producían mucho dinero y Disneyland era una auténtica mina de oro.

En los sesenta y setenta, Walt Disney Company continuó con la combinación de películas de animación y real. Además, se empezaron a hacer películas protagonizadas por el personaje de A.A Milne, *Winnie*. Se hicieron grandes películas como *Mary Poppins*, *101 dálmatas*, *El libro de la selva*, con una recaudación de 40 millones de dólares cada una. Ahora, no todo era alegría; en 1966 murió Walt Disney sin dejar un heredero claro para la compañía y con abundantes proyectos abiertos. En ese entonces los beneficios de la compañía llegaban a 13 millones de dólares. Con la muerte del fundador y de su hermano Roy pocos años después, el futuro de la empresa era incierto.

Sus muertes supusieron un duro golpe para la compañía, debido a que la empresa no sabía qué dirección tomar y no había un sucesor que hubiera aprendido el negocio, para gestionarlo después. La pérdida de visión por la desaparición de los líderes originales provocó que se apostara más por las películas de acción real. Además, la empresa se decidió en lanzar los proyectos inacabados cuanto antes, por temor de lo que significaría la muerte de Disney para los beneficios de la empresa. Para ello reciclaron antiguas animaciones de otras películas y produjeron algunas películas con una calidad más pobre que las anteriores, destacando *Los más torpes del Oeste*, *Los Aristogatos*, *La bruja novata o Robin Hood*. El fracaso en la taquilla de *La bruja novata* hizo que la compañía abandonara la idea de producir películas musicales y que se centrara en películas de animación. Esto fue un paso atrás en la estrategia que llevaban un tiempo realizando: hasta ese momento, habían invertido para obtener un segmento de negocio más adulto; ahora se centrarían en mantener al público infantil. Una de las principales razones fueron que las películas de acción real eran más caras y con su recaudación no recuperaban lo invertido.

A pesar de los problemas que ocurrieron tras la pérdida de Disney, el imperio crecía y el año 1971 se convirtió en el año más rentable hasta esa fecha, debido a la apertura de “Walt Disney World” en Florida. Su buena acogida se debió principalmente a las constantes inauguraciones de varias atracciones del parque, destinadas tanto al público infantil como al adulto. Después en 1975 se volvieron a batir récords de recaudación llegando a la cifra de 520.006.000 dólares; en ese mismo año se anunció la creación de Tokio Disneyland, parque que abriría sus puertas en 1983. Según la revista *Harper’s Magazine* (citado en Varios Autores, 2001), solo a su inauguración asistieron un total de 94.378 personas, cifra jamás conseguida en otro parque hasta la fecha. Influenciados por el éxito se estrenó un documental titulado *Kingdom of Dreams and Magic-Tokyo Disneyland*, en el cual se mostraban todas las atracciones del parque. El mundo que había creado Walt Disney a partir de la creación de su primer parque de atracciones se había expandido a todo el mundo.

La empresa ha seguido creando contenidos de manera masiva y sin parar, desde los años 80 hasta la actualidad. Este periodo de tiempo lo vamos a explicar con más exactitud en el siguiente apartado al estar conectado con las nuevas estrategias de explotación de la marca.

3. Explotación de la marca: impacto audiovisual

Cuando nos referimos a la explotación de la marca de Disney, estamos aludiendo a todos los conceptos que han entrado en juego para que la compañía sea percibida de una cierta forma. El consumidor crea una imagen mental de la empresa con el valor de marca, la identidad corporativa y la cultura corporativa. En primer lugar, tenemos el valor de marca, una de las herramientas más importantes a nivel empresarial, este puede ser positivo o negativo. Con esta herramienta, la empresa crea una serie de descripciones, emociones o valores asociados a la marca. Disney es una de las empresas con mayor valor positivo en los últimos tiempos a nivel mundial. A partir de Varios autores (2016), Varios autores (2001), Giroux y Pollock (2010), Wasko (2020), Sánchez-Labela (2019) y Robbins y Polite (2014), en este apartado nos vamos a centrar en el impacto audiovisual y la consolidación como líder cinematográfico a partir de los años 80.

La nueva era de Disney llegó en las décadas de los 80 y 90. En este periodo de tiempo la empresa se centró en películas en las que trabajaban en calidad de coproductores de otros gigantes cinematográficos. En este periodo de la historia habían triunfado películas para el público adolescente como *La guerra de las galaxias*. Disney no solía ofrecer contenidos para ese público; sin embargo, como antes mencionamos la empresa se adaptaba a la demanda de los consumidores, de esta forma surgen largometrajes como *Popeye* o *El abismo negro*. Destacan películas en concreto de dos géneros, la ciencia ficción y la comedia, todas destinadas a un público más adulto, alejándose de los contenidos familiares e infantiles que habían hecho desde su inicio. Por estas fechas también tenemos *Tron* de 1982; tuvo un éxito reducido con poca recaudación, pero a nivel de efectos especiales fue un tremendo avance en las nuevas tecnologías, ya que sus efectos especiales supusieron una gran aportación en materia de animación 3D.

En estos años Disney buscaba nuevas salidas para sus contenidos. Después de los hermanos Disney, la empresa no había tenido un líder claro y empezaba a percibirse más débil en comparación a su competencia. Los cambios llegaron con Michael Eisner como director general de Disney en el año 1984. Con Eisner la empresa realizó una serie de estrategias para expandirse a otros mercados y explotar las sinergias. Por ejemplo, iniciaron la introducción en el mercado de la televisión. Así surge su primer canal de televisión en 1983, llamado Disney Channel. Al principio, la empresa quería crear un canal que se validara con una suscripción especial, pero con el auge de la televisión por cable se desestimó la idea. El objetivo era impulsar la marca y sacar contenido como el que se había hecho para ABC en los años 50, pero esta vez todo correría a cargo de la misma empresa.

Por esta década, surge una crisis en el mercado audiovisual de EEUU. Debido a esto muchas empresas buscaban nuevos mercados en los que establecerse y de dedicaban a comprar las empresas de la competencia. El negocio audiovisual pasa a ser liderado por cuatro conglomerados: Westinghouse tras la compra de CBS, Seagram por la compra MCA, Time Warner fusionada con Turner Broadcasting y, por supuesto, The Walt Disney Company que había comprado ABC/Capital Cities por una suma de 18,2 millones de dólares (Osuna-Acedo, Gil-Quintana y Cantillo, 2018).

La cadena ABC siempre había estado muy conectada a Disney, incluso invirtieron en la construcción de Disneyland a cambio de la colocación de algunos programas en su parrilla. El resultado de la compra fue la adquisición de sus canales y los de sus empresas filiales como ABC Family Channel, ESPN, History Channel, Biography Channel, entre otros. También se asoció con Comcast y Liberty Media con lo que adquirió el canal de Entertainment Channel. Como señalan Giroux y Pollock (2010), todos estos canales han servido no solo para la producción de nuevos contenidos, sino para la consolidación en otros segmentos de audiencia a los cuales antes no se habían dirigido. En el año 1995, más de 200 millones de personas consumían o habían consumido algún producto de la compañía. Unos 395 millones habían visto algún programa de televisión y 50 millones de personas visitaban sus parques de atracciones, estas cifras han ido aumentando con el tiempo.

Además, se aumentó la presencia en internet de la compañía, la cual está supervisada por Walt Disney Internet Group. Este es un grupo encargado de la información y el marketing de la empresa, todo ello con diferentes espacios web como ABC.com, ESPN.com, Disney Online, etc. (Telotte, 2008). Disney comprendió que Internet podía servir como una forma de distribución para sus películas y su programación; en palabras de Eisner: “Nuestro objetivo es liderar en este espacio porque sabemos que pronto el lugar donde se consolidará el entretenimiento serán los hogares” (Rukstad y Collis, 2009).

A los años 90 se les llamó la edad de oro de Disney, a causa de la continuación de los largometrajes animados, en los cuales, abundaban las princesas a modo de protagonistas. El objetivo de la compañía a la hora de hacer las siguientes películas de animación era crear personajes que sirvieran para los parques de atracciones y de los que se pudieran comerciar toda clase de artículos de una manera internacional. El centro del negocio ya no es la animación, sino que se hace animación para que los otros negocios tengan renovación. La explotación de sinergias es distinta, para que el parque cambie es necesario hacer contenidos animados. Aquí es donde surgen las siguientes películas: *La sirenita*, *La Bella y la bestia*, *Aladdin*, *Pocahontas*, *El rey león*, *Mulán* y un largo etcétera. Algunas con recaudaciones de más de 200.000 millones de dólares; resalta *El*

rey león de 1994, una de las obras más galardonadas de Disney, la que más recaudó en su año y la tercera de animación con más recaudación. Cada una de estas películas se han transformado en clásicos, con los que miles de niños, adultos en la actualidad, han crecido y han creado su primera conexión emocional con un producto audiovisual. La comercialización de los derechos de personajes en sus parques de atracciones y en multitud de productos, les ha valido para la formación de una identidad propia. Walt Disney Company está configurada desde un principio para ser una empresa todoterreno, donde lo importante es ir introduciéndose en todos los mercados posibles.

Para hablar de la época dorada de Disney tenemos que comenzar con *La sirenita*, única película en la historia que se ha mantenido en cartelera durante 800 días. Con ella, Disney volvió al cine de las princesas, abandonado desde el fracaso de *La bella durmiente* en 1959. *La sirenita* marcaría el modelo de las siguientes, donde los personajes femeninos tenían unos roles de género mejor definidos, en un principio subordinados a las figuras masculinas. Este modelo fue cambiando con el avance de la sociedad y el feminismo, el llamado feminismo de tercera y cuarta ola. Hasta llegar a tener personajes femeninos heroicos, menos atados a los intereses románticos.

Después tenemos a *La bella y la bestia* y *Aladdin*, obras muy diferentes entre sí, pero con el modelo nuevo de Disney. Contienen personajes femeninos más activos, con momentos musicales actuales y con nuevas técnicas de animación. *Aladdin* generó más de mil millones de dólares con la taquilla y el *merchandising* fue uno de los primeros pasos de diversidad de Disney. No obstante, como recogen Giroux y Pollock (2010, p 40), la película no estuvo exenta de críticas, ya que fue acusada por grupos árabes-estadounidenses de racista por la canción que inicia la película *Arabian Nights*. Incluso, Yousef Salem, antiguo portavoz de la Asociación Islámica de South Bay, comentó que la película era tremendamente errónea en la representación árabe. Según el portavoz, los personajes árabes estaban caracterizados como malos, con fuertes acentos, con comportamientos violentos y crueles. La respuesta del estudio fue el cambio de la letra de la canción y una disculpa pública. Esta noticia puso en guardia a Disney, quien vería con más atención los siguientes productos.

Avanzamos hasta 1994 con *El rey León*, catalogada como una de las grandes películas de animación que se posiciona como trigésima película con mayor recaudación de la historia en el año 2016 y de las más taquilleras de la compañía. El hecho de que una película de Disney forme parte de la lista de las más taquilleras de la historia es un acontecimiento que se va a repetir con el paso de los años. Dentro de las 10 primeras películas de esta lista, 6 pertenecen a The Walt

Disney Company; en esta lista encontramos *El rey León* en su versión de 2019, *Frozen 2*, *Los Vengadores* y sus secuelas (Ciuraneta, 2020).

También en 1994 como recoge Muñoz (2019), la empresa se adentró en otro nuevo negocio, el denominado Disney Theatrical. Este consiste en elaborar producciones teatrales en Broadway basadas en sus obras. El primer show fue *La bella y la bestia* con una recaudación de más de 1700 millones de dólares. Viendo los buenos resultados económicos, la empresa ha seguido haciendo obras teatrales que se han estrenado a lo largo del mundo. Se han hecho una gran variedad de obras entre las que resaltan las dedicadas a *Frozen*, *Tarzán*, *La Sirenita* o *Mary Poppins*. Uno de los más famosos es *El rey león* con una recaudación de 6200 millones a nivel internacional.

Seguimos con *Pocahontas* de 1995 y *Mulán* de 1998, obras que surgieron como respuesta a las críticas sobre estereotipos raciales. Las dos estaban protagonizadas por mujeres étnicas con emociones más complejas y fuertes, alejadas de las ofrecidas por las primeras princesas. Representaban los ideales de la familia y el honor, eran heroínas guerreras. Se basan en personajes históricos reales o en leyendas, con una nueva versión revisada y un punto de vista más occidental.

Paralelamente, en el funcionamiento de la organización se tomaban decisiones de ampliación del negocio. En este momento se crea el primer sitio web (a lo que ya se ha hecho referencia anteriormente), además de crear la primera cadena de radio, abrir nuevos parques y lanzar de una línea de cruceros.

En la década de los 2000, los ingresos de la compañía menguaron y el poder de la competencia creció, hablamos de empresas como Pixar y DreamWorks. También aumentaron los videojuegos en 3D y creció el público que buscaba una nueva animación por ordenador. Esta nueva tecnología CGI permitía producir imágenes tridimensionales que han ido evolucionando hasta crear una imagen casi real. Disney ya había incursionado en las nuevas tecnologías en películas anteriores, pero nunca había abandonado el modelo tradicional. Cuando vio que la demanda de productos de animación aumentó, la empresa empezó a desarrollar más contenidos con estas nuevas técnicas. De aquí surgieron las primeras colaboraciones con Pixar, donde se centraron en elaborar obras completamente por ordenador.

Otra estrategia de Eisner fue el desarrollo de nuevos parques de atracciones en el extranjero tras el triunfo de Tokio Disneyland. Se podría decir que Michael Eisner fue uno de los directores ejecutivos de Disney que más han marcado durante su estancia en la empresa. Cuando apareció

en la compañía apenas había 28.000 empleados, mientras que en el año 2000 la cifra llegó a 110.000 (Rukstad y Collis, 2009)

No obstante, y a partir de lo recogido en Havard (2020), el liderazgo al frente de la compañía de Eisner finaliza en 2005, pese a que, como hemos dicho, dirigió a Disney durante la llamada edad de oro. La razón podemos encontrarla el año anterior, cuando el operador de telecomunicaciones Comcast (que era socio de Disney en algunas empresas audiovisuales) realiza una oferta de compra por la compañía, con la intención de crecer en el negocio audiovisual. Esta operación revela debilidades en la gestión de Disney, que fuerzan la dimisión de Eisner. Le sucedió Robert Iger con la difícil misión de volver a hacer crecer la compañía. Como veremos esto se tradujo en un periodo de adquisiciones de otras empresas como Pixar, Marvel, Lucasfilm y 20th Century FOX.

Con Iger ya al frente de Disney, llegó la última película en 2D, *Tiana y el Sapo* en 2009. Disney, que ya había comenzado con la representación multicultural en sus personajes protagónicos, creó a Tiana, la primera princesa negra. Algunos han catalogado a la película como un lavado de la propia compañía, distanciándose de su pasado racista y marcando un punto de reconciliación.

De este acercamiento a personajes multiculturales con diversidad han ido surgiendo películas como *Coco* en 2017. Muchos críticos la catalogaron “un tributo a la cultura mexicana”. Por otro lado, en el universo cinematográfico de Marvel, en esos comentarios, ya propiedad de Disney, cada vez es más frecuente encontrar a otros tipos de personajes nunca representados en pantalla. El éxito de *Black Panther* en 2018, con el primer superhéroe negro, la llevó a ser la duodécima película con más recaudación de la historia y la primera ganadora de un Oscar dentro del Universo Cinematográfico de Marvel (UCM).

Estos cambios se deben sobre todo al marco sociohistórico en el que nos encontramos en la actualidad y la necesidad de Disney de seguir manteniendo una valoración positiva por parte del público. Disney siempre ha cuidado la imagen que transmite al público; hoy en día la conciencia social ha aumentado, ya no se aceptan determinados productos por considerarse ofensivos, el humor negro es castigado y la falta de diversidad de cualquier tipo es señalada, por lo que Disney ha buscado adaptarse.

Pero ¿cómo ha logrado toda su notoriedad? Es verdad que las películas han jugado un factor muy importante, pero no es el único. Hay que tener en cuenta que estamos en un periodo de globalización. La globalización es un fenómeno social, económico y político que ha surgido

gracias a la mejora en los sistemas de comunicación y al desarrollo tecnológico. Este fenómeno ha permitido la unión en los mercados internacionales y mayor visualización de los productos. Si recordamos, uno de los problemas de la compañía en sus inicios era la censura y restricciones. Este problema ya no existe, salvo casos excepcionales con determinados productos y países. Desde los 90 hasta ahora, Disney ha estado buscando nuevos mercados en países no occidentales. Esto ya se había replanteado antes cuando ofrecían versiones editadas de sus películas; no obstante, a partir de los 90 van un paso más allá.

Empezaron a distribuir sus productos a todo el mundo. Aumentaron los personajes no caucásicos, se abrieron nuevos parques y pasaron a ser distribuidores de contenidos autóctonos. Un ejemplo de ello es *El secreto de la calabaza mágica*, largometraje en mandarín de 2007 que coprodujeron con una compañía de cine china. Otras medidas que hicieron para incrementar la relación con el mercado internacional fueron: la colaboración con una empresa de animación japonesa para la adaptación a serie basada en *Lilo y Stich*, el patrocinio para una versión de *High School Musical* india, entre muchas otras.

Una de las claves de Disney para generar percepciones positivas en el público mundial, es la encarnación de los principios estadounidenses basados en el poder, el consumo y la propiedad privada. Estos principios generan deseo, el clásico sueño americano rodeado de “libertad, riqueza y modernidad”. Todo esto entre comillas, porque una cosa es lo que se muestra y otra es la realidad. A raíz de la incesante expansión de los productos estadounidenses, surgen varios problemas. Entre ellos se encuentran, la pérdida de la identidad cultural, la dificultad para las pequeñas empresas que quieren acceder a los mercados, las desigualdades sociales, económicas y laborales, etc. Como señalan Osuna-Acedo, Gil-Quintana y Cantillo (2018), el mercado audiovisual mundial está siendo acaparado por unas pocas empresas oligopolísticas.

En definitiva, Disney comienza realizando cortos de animación que evolucionaron a largometrajes. Una vez lanzaron sus primeros largometrajes y empezaron a incorporar música en ellos, vieron que crear un sello discográfico les permitiría rentabilizar sus propias creaciones. Más tarde abrieron un negocio totalmente nuevo, los parques de atracciones. Estos le salvaron de la quiebra y les permitieron utilizar los personajes que habían creado, dándole otro sentido y otro uso que les dotara de beneficios. Posteriormente, se fueron introduciendo en otros negocios audiovisuales conectados. Cuando el mundo evolucionó socialmente y la empresa se fue quedando atrás en los valores y en la imagen que daban, comenzaron a efectuar estrategias para mejorar su reputación, como añadir más representación en sus películas, cambiar los personajes femeninos para que fueran más profundos y menos estereotipados, involucrarse en obras de beneficencia para ganarse al público, etc.

A través de la encarnación de los principios estadounidenses, Disney ha sabido crear productos universales que se han asentado en el público mundial. Según una encuesta desarrollada por el “Proyecto de audiencias globales de Disney”, programa que desarrolla encuestas de audiencia para la misma empresa, The Walt Disney Company es conocida en todo el mundo y un 98% de los encuestados han visto al menos una película de la empresa (Giroux y Pollock, 2010).

Una vez alguien consume un producto entra en juego el carácter de bien de la experiencia del contenido. Los bienes de experiencia son aquellos que generan una experiencia en el consumidor ya sea por su calidad, su material o su durabilidad, lo que se convierte en un problema para la elección del consumidor. Dicho de otro modo, los productos aparte de generar entretenimiento pueden darnos una experiencia significativa. El consumidor de Disney ya tiene muchas referencias en las que basarse que pueden determinar que consuman los siguientes productos, ya sea por su calidad o por otras razones.

A continuación, vamos a explicar los valores e ideales que encarna la marca. Posteriormente, explicaremos cómo se ha explotado esa marca fuera del propio audiovisual, haciendo referencia al *merchandising* o productos derivados, y la enseñanza didáctica. Para finalizar, se hará una referencia al planteamiento de responsabilidad social de la compañía.

3.1 Valores e ideales

Cuando pensamos en The Walt Disney Company, se nos viene a la cabeza un conjunto de ideas o emociones asociadas a la propia marca. Disney ha construido alrededor de su empresa unos atributos y valores muy específicos, con temas repetidos en sus historias que van del optimismo, la fantasía, la imaginación, la inocencia, la felicidad, el romance y la bondad.

Sobre el optimismo de los personajes, podemos decir que ayuda a que la historia avance. Los personajes tienen tendencia a ver las cosas de forma positiva, incluso, su ética de trabajo se basa en el optimismo. Se podría simplificar en si trabajas y eres optimista, lo malo pasará. Esta idea es un elemento muy presentado en sus películas, que también aparece en los cuentos en los que se basan.

La gran mayoría de las historias de Disney ocurren en escenarios de fantasía donde la magia es un elemento crucial. Esta fantasía viene muy unida a la imaginación. Disney siempre ha sido sinónimo de sueños e imaginación: al fin y al cabo, una de las célebres citas de Walt Disney es “*si puedes soñarlo puedes hacerlo, recuerda que todo esto comenzó con un ratón*”. Además, si nos fijamos en los personajes de sus películas, encontramos un denominador común, los sueños y deseos. Muchos de estos personajes sueñan con escapar de su entorno o tienen sueños que normalmente se manifiestan a través de momentos musicales. Como, por ejemplo, en *Blancanieves* en su canción *Deseo*, *Aladdin* con *Un mundo ideal* o en *La sirenita* con la canción *Parte de él*. En todos los casos el sueño se hace realidad con magia.

Otro tema recurrente es la inocencia y la bondad; en las historias de Disney todo es blanco o negro, no abundan los grises. La trama casi siempre es la misma, el bueno que derrota al malo gracias a su bondad e inocencia. El bien recibe recompensa por el simple hecho de ser bueno mientras que el mal es castigado. ¿Pero por qué se repite tanto la misma fórmula? El contenido de Disney se centra en el mercado familiar, que engloba todo tipo de edades. Eso sí, aunque se dirija a familias, sigue predominando el contenido destinado a la infancia; normalmente si hablamos de las características de este grupo de edad, las palabras inocencia y bondad saldrán a la luz. Al centrarse en la infancia, un sector en crecimiento influenciado, Disney pretende enseñar el comportamiento a seguir si quiere tener un final feliz. Esto lo hablaremos cuando desarrollemos la enseñanza didáctica.

Sin embargo, al tener productos dirigidos a varios grupos de edad los contenidos tienen diferentes significados. Para ello, la compañía ha desarrollado multitud de estudios a los consumidores y han ido cambiando sus productos en respuesta de estos.

Al enfocarse en la infancia, entra en juego el ideal más importante de la empresa, la nostalgia. La mayoría de nosotros hemos visto una película de Disney cuando éramos pequeños o la tenemos asociada a nuestra infancia y juventud. Cuando un producto se asocia con un periodo de nuestra vida, crea el fenómeno de la nostalgia, añoramos ese tiempo y queremos volver a él. Incluso, le pondremos esas mismas películas a nuestros hijos, creando un ciclo que se va repitiendo. Las películas de Disney parten de los cuentos, relatos atemporales que muestran una enseñanza, cualquiera puede leer un cuento y aprender de él. Disney es una empresa que ha sabido rentabilizar muy bien la nostalgia, estrenando nuevamente antiguos éxitos animados, pero esta vez en imagen real: *Alicia en el país de las maravillas*, *La Cenicienta*, *La bella y la bestia*, *Dumbo*, *Aladdin* y la más reciente *Mulán*.

Los primeros productos de Disney estaban influenciados por el propio Walt, ya que hay que recordar que Walt Disney era un hombre blanco, estadounidense y conservador, cuyos ideales eran patrióticos, aunque propios de aquella época. También desde su origen sus productos recibían mayoritariamente buenas críticas, esa visión de buena calidad se ha asentado en el público.

El conservadurismo de la empresa ha cambiado. Con el paso del tiempo el mundo ha evolucionado y ya no acepta ciertos tipos de situaciones en largometrajes de corte familiar. Aunque Disney siga siendo relacionado con la sociedad heteropatriarcal y los roles de género machista, sí ha habido un cambio positivo en sus representaciones. Cuando hablábamos de los años 90, vimos que uno de los objetivos de Disney era la integración en los mercados internacionales. Para conseguirlo elaboraron películas con personajes con distintas diversidades culturales, representados en pantalla de un modo diferente a las primeras películas. La representación de *Fantasia* o *Dumbo* es muy distinta a las últimas películas hechas *Coco* o *Soul* (2020).

Además de la mejora en la representación de las etnias, también podemos ver una evolución en los personajes femeninos. Si bien las princesas de los 90 como Ariel, Jasmine o Bella, todavía vivían en mundos dominados por hombres y su futuro dependían de estos, en los 2000 nos encontramos ya personajes femeninos progresistas y posfeministas como *Brave*, *Moana*, *Frozen* y la última estrenada *Raya y el último dragón* (2021).

No obstante, todavía hay ciertos temas en los que Disney se ha quedado atrás. Sus largometrajes presentan inclusión, con roles de familias heteronormativas y sin dificultad financiera. Suelen tener un nivel socioeconómico alto, no están en marcos de pobreza o desigualdad social, y si lo están, lo resolverán con magia. Por supuesto, también son heteros. Sí que ha habido acercamientos en este sentido cuando han incorporado personajes del colectivo de manera muy sutil, aunque no en películas de animación. Un paso más se ha dado con el caso de la oficial de policía de *Onward*, que sí es un largometraje animado de la compañía. Con todo, su presencia resulta decepcionante en términos de visibilidad, con apenas una frase que deja entender su sexualidad. Pero ¿por qué no presentan a personajes LGTBI? ¿Es solo por el conservadurismo de la empresa o también es un factor económico? Y es que solo por este personaje la película se ha censurado en varios países como en Rusia o en Medio Oriente.

Disney quiere tener a todo el mundo contento, quiere ser percibido como progresista y que el público lo vea moderno y conciliador, mientras que en el fondo sigue siendo conservador. Para

no perder al consumidor que quiere ver cambios en la empresa y al consumidor que no acepta cambios, la compañía tiene un método. Presentar a personajes o tramas inclusivas en contenidos que no están bajo el sello de Disney, pertenecen a la empresa, pero con otro nombre. Por ejemplo, en su plataforma Disney+, todos los contenidos con personajes LGTBI aparecen en la plataforma que opera bajo la denominación Star. Cabe decir que, aunque en los últimos años se han incluido más tramas o personajes inclusivos, no se ahonda mucho en ello. Disney todavía tiene la asignatura pendiente de incorporar representación.

Lo último que vamos a comentar sobre los ideales y valores de The Walt Disney Company, es el control obsesivo de la empresa. Disney es conocido por enfocar sus estrategias empresariales en controlar todo lo relacionado con sus productos y con sus propios trabajadores. Para sus productos, Disney ha utilizado los derechos de autor y la aplicación de propiedad intelectual. Incluso, se enfrentaron al congreso de Estados Unidos en 1998, con el fin de ampliar más años la protección de derechos de autor. En la actualidad, la extensión de los derechos de autor en Estados Unidos es de 75 años. Lo que significaría que la figura de Mickey Mouse al haber pasado 90 años desde su origen es una figura de dominio público. Este control a los derechos sirve para paliar las consecuencias de la piratería.

Mucha gente sueña con trabajar en Disney. Ni más ni menos, en 2016 *Fortune* (citado en Wasko, 2020) publicó una encuesta donde la compañía aparecía como la empresa en la que más querían trabajar los estadounidenses. Si nos enfocamos en la relación que mantiene Disney con sus trabajadores, nos encontramos con un control férreo sobre los empleados del estudio y de los parques.

3.2 Responsabilidad social

En coherencia con una empresa que puesto tanta dedicación a tener una identidad de marca que sea valorada como positiva, The Walt Disney Company también se ha preocupado por su responsabilidad social corporativa. La empresa es famosa por utilizar estrategias tales como el compromiso de los colectivos vulnerables, del medioambiente e iniciativas focalizadas en la infancia, y las podemos explicar siguiendo a Sánchez-Labela (2019).

Es preciso señalar que uno de los lemas más conocidos de Disney es “Inspírate, Compromiso Disney”. Esto forma parte de una serie de acciones que ayudan a promover actividades filantrópicas. Ejemplos de las acciones caritativas apoyadas por Disney tenemos las donaciones de 348 millones de dólares para la investigación contra el cáncer, para ayudas a poblaciones

marginadas, voluntariado, etc. Desde 2014, Disney ofrece un programa de becas con los que ofrecen programas educativos, administrados con otras instituciones como The American Indian College, UNICEF, Hispanic Scholarship entre otras.

Disney ha adoptado políticas ambientales que ayudan a la conservación y mejora medioambiental. Esto también se refleja en sus películas donde encontramos mensajes relacionados con la integración, la solidaridad, la protección de especies en peligro de extinción y de las materias primas. Tenemos los casos de *Ratatouille* en 2007, *Wall-e* en 2008 o *Zootropolis* en 2016.

Entre las campañas filantrópicas más memorables están Team of Heroes, 10 minutte Shake-up, Disney Check, FIRST, Disney Musicals in Schools, First Book o Snap the Gap. Team of Heroes es una iniciativa que brinda ayuda a los niños con enfermedades graves, se remonta al año 1930 cuando el propio Walt Disney visitaba la plata infantil de los hospitales. En el año 2018, la empresa dio la noticia de que destinaría una cifra de 100 millones de dólares para impulsar esta campaña. Unida a esta se encuentra la campaña de los deseos, que comenzó en el año 1980 cuando la empresa regaló viajes a niños enfermos, con destino a los parques de Disneyland. Desde ese año, la compañía ha cumplido más de 130.000 deseos, estos han sido desde viajes, a estrenos o encuentros con personajes de la empresa. Por otra parte, han creado Disney Check, una herramienta para las familias que sirve para informar de hábitos saludables y dar consejos para una buena alimentación. Parecida también es 10 Minute Shake-up campaña realizada en Reino Unido donde consiguieron que más de 2 millones de niños se unieran a hacer deporte. Llamen la atención Snap the Gap y Dream Big Princess, programas que se ocupan de dotar oportunidades laborales y educativas a las niñas y mujeres de todo el mundo. Y, por último, Disney Musicals in Schools que como su nombre indica consiste en traer programas de teatro a los colegios de EEUU.

Además de estas iniciativas, la empresa ha creado contenido audiovisual de responsabilidad social centrados en mejorar la vida saludable de los niños y que se interesen en los deportes: DuckTales, Andi Mack, Bizaardvark, programas en ESPN...

3.3 Merchandising

Disney no solo vende su marca y sus principios anclados a esta, sino que también es conocido por su comercialización de todo tipo de *merchandising* y productos de consumo. Esta comercialización se encuentra desde los inicios de la empresa, con la venta de millones de productos con la aparición de Mickey Mouse, uno de los personajes con más productos bajo licencia del mundo. La venta de productos bajo licencia basados en sus personajes ayuda a

promover sus propias películas y se considera una de las mayores fuentes de ingresos de la empresa. En 2008, la revista *Time* dio a conocer que el 40% de los ingresos de Disney proceden del *merchandising* de la marca (Wasko, 2020, p. 43). La sección dedicada a la venta de todos estos productos se denomina *Disney Consumer Product*, mientras que la tienda oficial es The Disney Store, ubicada en Europa, América, Australia y Japón.

Según se recoge en Varios autores (2016), el origen del negocio del *merchandising* en Disney se remonta al año 1929, cuando un hombre se acercó a Walt Disney en el vestíbulo de un hotel de Nueva York. Este hombre le preguntó si podía utilizar la imagen de Mickey Mouse para una libreta escolar, ya ahí Disney comprendió que la venta de productos de sus creaciones les aportaría una gran cantidad de beneficios. La empresa usa mercancía de toda clase, desde libros, joyas, juguetes, ropa, etc. Uno de los negocios más curiosos fue la venta de objetos en forma de coleccionismo y recuerdo, que se empezaron a comercializar en los parques de Disneyland. Al principio estos eran ropa, muñecos o complementos; ahora siguen vendiendo estos mismos productos, pero a estos se les suma las figuras y los pines. En el caso de las figuras, Disney cuenta con multitud de contratos con distintas empresas productoras, entre las que se encuentran ENESCO, con las figuras Showcase Collection o Jin Shore Disney Traditions, las distribuidas por Funko, las elaboradas por las empresas japonesas como SEGA o Nendoroid, etc. En relación a los pines de Disney, estos no se popularizaron hasta el año 1999 en los parques de la compañía. El denominado Disney Pin Trading comenzó con la celebración de la Millennium Celebration, esta inició una nueva tradición que consistiría en el intercambio de pines en el interior de los parques Disney.

Rukstad y Collis, (2009) señalan que, en ese mismo año, 1999, Disney decidió reducir el número de sus productos bajo licencia a la mitad, después de que alcanzaran el número de 4.000 productos solo un año antes. Esta medida fue una estrategia de Eisner que consistía en dedicar menos productos a sus últimas películas estrenadas y más a los productos basados en personajes importantes de la compañía. Por ejemplo, en el año 2000 la empresa sacó una nueva línea de ropa del personaje de Mickey Mouse.

En los 2000, la empresa se adentró al mundo tecnológico, con la creación de la empresa dedicada a videojuegos multiplataforma, Disney Interactive Studios. Más adelante la empresa acabó siendo absorbida por Disney Interactive Media Club. Esta empresa es conocida por distribuir y comerciar los videojuegos de *Kingdom Hearts* junto a la desarrolladora japonesa Square Enix. (Disney Interactive Studios, 2020).

Con los años, Disney ha logrado vender una gran cantidad de *merchandising*, siguiendo estrategias de *marketing* que consiguen mantener y promover los personajes de sus películas. Por ejemplo, cada año, en los festivales, Disney crea productos temáticos. Esta avalancha de productos genera que en los consumidores surja el fenómeno del coleccionismo. El coleccionismo de los productos de Disney se ha vuelto tan popular que hasta se organizan ferias comerciales dedicadas a los productos de la compañía. También cuenta con su particular organización de coleccionismo, llamada Walt Disney Sociedad de Coleccionistas.

El efecto del fanatismo por Disney lo podemos ver con la película *Frozen*. Tanto la primera como la secuela se encuentran entre las películas más taquilleras de la historia. En el caso de la primera, logró una cifra de 67 millones de euros en su primer fin de semana, mucha parte gracias al boca a oreja. Pasando a 400 millones al final, lo que la convirtió en la película animada con más recaudación, hasta que llegó *El rey León* en 2019. Alrededor de la película se desarrollaron un sinnúmero de productos que empezaron con su lanzamiento en digital y 3D, alcanzando cifras gigantescas que la catalogaron como el lanzamiento digital más vendido de todos los tiempos. La mercancía de sus productos originó 500 millones en ventas de juguetes, solo el año de su lanzamiento, y mil millones en otros productos bajo licencia (Wasko, 2020, p. 41). Como este caso hay varios en Disney, ninguno tan llamativo, pero con un impacto parecido. Disney ha sabido rentabilizar todo clase de productos que le han llevado a transformarse en la empresa con mayor *merchandising*.

3.4 Enseñanza didáctica

El último pilar por resaltar de Disney son las estrategias de enseñanza didácticas destinadas al público infantil. La empresa ha creado una línea de productos y servicios para entretener y educar a los más pequeños. A causa de esto, las personas ven a Disney como una empresa cuyos contenidos sirven de forma pedagógica. Como ejemplos de servicios que ofrece la empresa, tenemos el caso de DisneyFamily.com, página web que ofrece consejos educativos a los padres. También han creado un servicio para la educación en línea llamado Disney Family Learning. Del mismo modo, sus productos también están diseñados para que den enseñanzas educativas con mensajes o moralejas.

Los padres del mundo confían en Disney y dejan a sus hijos consumir contenidos ya sea por los ideales que la marca promueve, las buenas emociones asociadas a la marca o el valor didáctico que posee.

4. Adquisición de otras empresas

Cuando ya tenían una marca muy construida, han decidido adquirir otras marcas, las denominadas franquicias. Esto es una inversión de futuro, ya que con estas compras conseguían librarse de la competencia y tener una marca que pudieran explotar de igual modo que The Walt Disney Company. En realidad, para Disney no es una novedad adquirir derechos o empresas, puesto que ya lo había hecho en el pasado, lo que ahora se añade es la dimensión de los derechos y empresas adquiridos.

4.1 Compra de derechos de personajes y producciones de 1960-2004

La consolidación del imperio en el que se ha convertido The Walt Disney Company ha sucedido de forma gradual, gracias a la compra de distintas compañías, derechos de imagen y canales de televisión. Como ya se ha explicado en el apartado de Origen e historia y se puede complementar con Varios autores (2001) y The Walt Disney Company (2021), desde el principio, Disney estaba interesado en comprar los derechos de distintos personajes para hacer contenidos audiovisuales y utilizarlos en sus parques de atracciones.

Las adquisiciones más importantes comenzaron en 1961 con la compra de una serie de cuentos protagonizados por un oso llamado *Winnie y su pandilla*, todos escritos por A.A. Milne. Con esta compra el estudio se encargó de hacer todo tipo de material que va desde cortos, largometrajes, programas de televisión e incluso videojuegos. Cinco años después, la empresa pasó a controlar WED Enterprises, empresa dedicada a la construcción de los parques de atracciones.

En el año 2001, el estudio compra las cadenas de televisión de “Fox Family Worldwide” y sus cadenas filiales Fox kids y Saban Entertainment, todo ello por una suma de 3300 millones de dólares. A causa de esta compra emergieron nuevos contratos con otras empresas, tales como Toei Company y Toei Animation, empresas productoras japonesas. Con este contrato se hicieron con los derechos de la saga de *Los Power Rangers*, de series japonesas como *Digimon* y de todas las producciones de Saban Entertainment. Estas últimas incluían las series de Marvel.

Tres años después, Disney se hizo con los derechos de otra gran franquicia con personajes animales, *Los Muppets*. Esta saga de muñecos ventrílocuos vino al mundo en 1955 de la mano

del estadounidense Jim Henson en el programa *Sam and Friends*. Desde su nacimiento se han hecho varios largometrajes y programas de televisión.

Walt Disney Company adquirió los derechos de los personajes, exceptuando la serie de televisión *Sesame Street*, cuyos derechos ya habían sido vendidos a Sesame Workshop. Asimismo, se hizo con los derechos de comercialización y distribución de las películas, y empezaron a explotarlos en otros trabajos audiovisuales, atracciones, publicidad, juegos, etc.

Después de la adquisición de estos derechos, a mediados de los 2000, tras rechazar la oferta de compra que realizó Comcast y el cambio en la dirección de Eisner por Iger, la compañía se decidió por expandirse mucho más, adquiriendo empresas que ya de por sí eran enormes y que les permitió la creación de franquicias con todo tipo de productos, sagas cinematográficas, *merchandising* o material editorial. En este periodo Disney ha comprado las empresas de Pixar, Marvel, Lucasfilm y 20th Century FOX.

4.2 Pixar

Para explicar la operación de adquisición de Pixar por parte de Disney, vamos a apoyarnos en Giroux y Pollock (2010), Penín y González (2020) y Del Campo (2021). A finales de 1980 surgió el estudio cinematográfico de Pixar, de la mano del empresario Steve Jobs. En su inicio, realizaron varios cortos que fueron galardonados y empezaron a experimentar con la animación digital. Para ello crearon su propio equipo y tecnología basada en un software parecido al Menv o RenderMan.

Paralelamente, la empresa Walt Disney buscaba nuevas formas de elaborar películas más allá de la animación tradicional en dos dimensiones. De aquí surgió la primera colaboración de estas empresas y el primer largometraje animado completamente hecho por ordenador, *Toy Story* de 1995. Del proyecto se ocuparon dos personas: John Lasseter, figura que más tarde ganaría dos veces el Oscar a la mejor película de animación y se convertiría en jefe creativo de Walt Disney Imagineering. Y Ed Catmull, expresidente de Pixar y Walt Disney Animations y científico especializado en computación. En aquel momento Catmull, que trabajaba en Lucasfilm, contrató a Lasseter en calidad de diseñador de interfaces. En el mismo año de la fundación de Pixar, en 1986, Steve Jobs, compró la División de Computación de George Lucas y contrató a Lasseter y Catmull, quienes pasaron a ser directivos de Pixar.

Desde esa primera unión, se consolidó la relación entre ambos estudios y se hicieron varias colaboraciones en los siguientes años. El trato de las dos empresas consistía en compartir el 50% de las ganancias de recaudación. No obstante, Walt Disney Company se llevaba también el 15% de la distribución, mientras que Pixar se encargaba del trabajo duro llevando toda la parte creativa y de realización. En un principio Pixar aceptó el trato, pero cuando el estudio se hizo más reconocido quiso cambiar el acuerdo. Las negociaciones de ambos estudios no llegaron a buen puerto, y en 2004 Steve Jobs anunció que cortaba toda relación con Disney y que estaba en busca de nuevos colaboradores.

Todo cambió con la llegada de Iger al puesto de director ejecutivo de Walt Disney Company, aportando un aire fresco a la compañía. En ese momento la empresa no estaba alcanzando grandes ingresos, las últimas películas estrenadas no habían logrado la recaudación esperada, al contrario que Pixar, cuyos estrenos eran alabados en crítica y en la taquilla. Una de las primeras decisiones siendo el líder del estudio fue la compra de Pixar. Para ello se reunió con Steve Jobs, quien poseía casi el 50% del estudio.

El resultado de estas negociaciones fue la compra de Pixar en 2006 por 7.400 millones de dólares y entregarle a Steve Jobs el 7% de las acciones de Walt Disney Company, lo que le transformaría en el mayor inversor de la compañía, exceptuando a la propia familia de Disney. A partir de ese momento John Lasseter y Ed Catmull pasaron a trabajar en Disney con puestos de trabajo de director creativo y presidente respectivamente. Lo que ha supuesto la aparición de nuevas ideas que han dado como resultado una mejora en la compañía a nivel creativo y económico. La unión Disney-Pixar ha reportado un total de 11.000 millones de dólares desde su nacimiento hasta 2020 (Del Campo, 2021).

En el apartado anterior mencionamos que los últimos años de la compañía se han visto marcados por el paso del 2D al 3D, este abandono de la animación tradicional viene de la alianza Pixar-Disney. El estudio siempre ha tenido un afán hacia la nueva tecnología, incrementado por la compra de Pixar, capaz de abrir las puertas a nuevas posibilidades en las áreas de animación y películas de acción real. Pero este no fue el único motivo de la compra de Pixar: hasta los años noventa Disney era considerado como el principal promotor de cine de animación, cambiando esto cuando empiezan a surgir otras empresas en el sector y nacen empresas como DreamWorks o Pixar.

La competencia aumentó de manera drástica y, además, los productos elaborados por las otras empresas ofrecían una mirada mucho más moderna que la ofrecida por Disney, la cual estaba habituada a hacer animación 2D para el público infantil. Durante este lapso de tiempo, se lanzaron

películas de un corte más adulto, por ejemplo, *Shrek* (2001) de DreamWorks, que supuso el nacimiento de una saga, al igual que la nombrada *Toy Story*. Disney siempre ha tenido una gran necesidad por controlarlo todo, incluido la competencia; por ese motivo y viendo el posible futuro de Pixar, se decidió por comprarla. La compra le permitía adquirir nuevas ideas para otras historias, un nuevo modelo de animación, nuevos trabajadores con otra mentalidad y la creación de la mayoría de las películas animadas del mercado.

Otro motivo de la compra de Pixar no relacionado con la nueva animación 3D es la imagen de marca de la empresa y los valores con los que se percibe. Como recogen Giroux y Pollock (2010), las películas de Pixar tienen una fórmula muy alejada a la que había estado siguiendo Disney hasta la fecha, donde en las historias abundaban el romance y los villanos. En cambio, en las películas de Pixar la narrativa es distinta, normalmente se centran en amistades entre humanos y otras criaturas. Además, no suele haber tanta diferencia con el bien y el mal, el apartado anterior se comentó que en las historias de Disney no era común tener grises; sin embargo, en Pixar tenemos mayor profundidad y menos división de buenos y malos. Ejemplos *Toy Story*, *Cars* o *Wall-E*.

Pixar ofrece una imagen distinta de Disney, sus personajes no se centran en humanos, las tramas no proceden de ningún cuento y no tiene un historial detrás de representaciones ofensivas con respecto al género o a la nacionalidad como la tiene Disney. Siguen repitiendo los valores clásicos de Disney, pero de una manera menos tradicional. Se podría decir que son los primeros en lanzarse a hacer un contenido un poco más diferente: por ejemplo, la primera película de princesas donde no aparecía un romance fue *Brave*, más tarde Disney se lanzó a producir *Frozen*, *Moana* o *Raya y el último dragón*. Otro ejemplo lo tenemos con la primera película en incorporar un personaje LGTBI, *Onward*, película bajo el sello Pixar.

Las tramas de Pixar suelen tratarse de una reflexión sobre valores que no habían sido presentados con anterioridad. Hay ejemplos en Giroux y Pollock (2010). En *Wall-E*, tenemos la reflexión del consumo de la tecnología y la protección del medio ambiente. En *Inside-Out* nos muestran el paso de la infancia a la adolescencia y la enseñanza de no reprimir las emociones. En *Soul* o *Coco* nos hablan del valor de la vida y lo que hay después de la muerte. Así con casi todas, los contenidos de Pixar están muy unidos a las emociones y a la creatividad mientras que Disney se relaciona más con los cuentos y la familia.

4.3 Marvel

En Tirapegui (2018) se explica que Marvel Comics es una editorial estadounidense fundada en 1939, cuyo género de las obras es el heroico. Entre sus obras se encuentran los personajes de El Capitán América, Thor, Spider-man, Iron Man, y un largo etcétera. A partir de los años 90, pasó a ser una de las editoriales más reconocidas del mundo con millones de ejemplares vendidos. Con todo, la empresa se enfrentó a varios problemas cuando varios artistas de la editorial se fueron y crearon su propio sello editorial llamado Image Comics.

Cuando la competencia creció y el futuro de Marvel empezó a peligrar, la editorial adoptó nuevas estrategias para volver a la cima. Una de ellas fue comprar la distribuidora Heroes World Distribution y otra fue la expansión al negocio de los juguetes invirtiendo en este tipo de empresas. Aun así, los resultados no fueron buenos debido a la saturación del mercado y la bajada de la demanda en los cómics. Además, a esta situación en el mercado se le sumó la acusación de malversación del por entonces presidente de la editorial, Ronald Perelman. Tras esto Perelman fue despedido y la presidencia se pasó a Isaac Pellmutter y Avi Arad. En los 2000, se estrenaron varias películas de varios personajes de la compañía, tras vender los derechos para el cine: de *Spider-man* a Sony Pictures y de la saga de los *X-Men* o *Daredevil* a 20th Century Fox.

Tres años después de la compra de Pixar, en el año 2009, Walt Disney Company compró Marvel por 4.000 millones de dólares, adquiriendo los derechos de la mayoría de los personajes de los cómics (*Business Insider España*, 2019). Con este acuerdo y según se publicó en *El País* (2009), los accionistas obtuvieron 30 dólares y 0,75 acciones de Disney por cada una que tuvieran de Marvel. Marvel se salvó de la quiebra gracias a la compra por parte de Disney y la gran acogida de las películas en el cine. Disney compró la mayoría de los derechos, a excepción de algunos que ya habían sido vendidos a 20th Century Fox como es el caso de los personajes de *X-Men* o *Los Cuatro fantásticos*.

Desde la compra de Marvel, Disney ha elaborado varios largometrajes de estos personajes, creando un universo de películas conectado al cual han denominado el universo cinematográfico de Marvel (MCU). Como se puede comprobar con los datos de Lara (2020b), cada película ha logrado más recaudación que la anterior hasta la culminación en *Los Vengadores: Endgame*, segunda película con mayor logro en la taquilla de la historia, con unos ingresos de 2.790 millones de dólares, sólo por detrás de *Avatar* que cuenta con una recaudación de 2.798 millones de dólares, después de su reestreno en China en el año 2021.

La media de ingresos por cada película es de 875 millones de dólares. Con más de 20 películas a sus espaldas, han alcanzado un total de 18.000 millones de dólares, solo con el material audiovisual (*Business Insider España*, 2019). Todo este universo cinematográfico, el *merchandising* y los propios comics le han valido a The Walt Disney Company transformarse en la empresa más rentable de la historia.

La compra de Marvel parte del crecimiento de las películas de superhéroes y sus productos asociados en los años dos mil. En este periodo, se estrenaron las películas del universo de *X-MEN*, *Spider-man*, *Los cuatro fantásticos* y la trilogía de DC sobre *Batman*, de Christopher Nolan, todas con una alta recaudación en taquilla y algunas muy valoradas en la crítica. Disney había tomado nota: el público de este tipo de películas había aumentado, eran aclamadas en la taquilla y el *merchandising* que se podía crear era equiparable al de las princesas, además de servir como personajes para sus parques de atracciones. La compra de Marvel ofrecía a la compañía una nueva tanda de personajes con los que explorar diferentes mercados y les permitiría desarrollar la marca Marvel con el mismo esplendor que la marca Disney. Sus personajes han servido para crear nuevas tandas de *merchandising*, para crear nuevas atracciones para los parques y fortalecer la empresa en general.

El propio Iger, director ejecutivo de Disney en aquel momento, comentó sobre la compra de Marvel: “Creemos que la suma de Marvel a la cartera única de marcas de Disney aportará significativas oportunidades de crecimiento a largo plazo y de creación de valor” (*El País*, 2009) y “es perfecto, desde un punto de vista estratégico. Este cofre del tesoro con más de cinco mil personajes ofrece a Disney la capacidad de hacer lo que hacemos mejor” (*Business Insider España*, 2019).

4.4 Lucasfilm

Lucasfilm es una productora cinematográfica creada por George Lucas en 1971, que es la titular de los derechos de las películas de las sagas *Star Wars* e *Indiana Jones*. Las películas de *Star Wars* son conocidas por ser una de las sagas más famosas y valoradas de la historia. Ya sea por los personajes icónicos, el género de la ciencia ficción que se puso de moda en aquel momento o por la fantástica banda sonora de John Williams, la saga ha pasado a ser un símbolo de la cultura popular. Todas sus películas han sido un éxito en taquilla y en venta de productos derivados o *merchandising*.

A partir de la información de Ayuso (2012) y Muñoz (2019), sabemos que Iger, como director ejecutivo de Walt Disney Company, acuerda en 2012 la adquisición de Lucasfilm a George Lucas que era su propietario al 100%. Desde su creación Lucasfilm era titular de los derechos del *merchandising* y toda clase de productos derivados de *Star Wars*, exceptuando la distribución de las películas que estaba a cargo de 20th Century Fox. Cabe mencionar que la relación de Disney y Lucasfilm no empezó en 2012, sino que se remonta a varios atrás, con la creación de la atracción Star Tour para el parque de Disneyland.

Como se cuenta en Mag (2019), antes de la compra, Lucas había manifestado su deseo de vender la productora y dedicarse al cine experimental. Iger buscaba conseguir otra franquicia, ya había tenido éxito con Pixar y con Marvel, y ahora necesitaba a Lucasfilm, manteniendo a Lucas en la franquicia como consultor creativo.

La llegada de Lucasfilm a Disney ha supuesto un aliciente para el estudio y una nueva fuente de ingresos para la empresa, debido al *merchandising*, a los videojuegos y la producción de una nueva trilogía que ha sido un éxito en taquilla. Por ejemplo, la venta de los libros y cómics de la saga han reportado más de 2.800 millones de dólares, mientras que la última película estrenada *Star Wars: Episodio IX - El ascenso de Skywalker* recaudó unos 2.060 millones de dólares (Lara, 2020a). También la saga les ha abierto la puerta a un mundo muy extenso donde la empresa puede sacar mucho material, destacando las nuevas series de Disney+ como *The Mandalorian* o las todavía no estrenadas *Obi-Wan Kenobi* o *Ahsoka*.

Con esta nueva trilogía Disney también ha cambiado la narrativa añadiendo mayor representación en sus obras y adaptarse a las necesidades de la sociedad. Las heroínas están de moda, el público femenino busca una representación en pantalla y hasta ahora los personajes femeninos han sido relegados a meros intereses amorosos o personajes de apoyo. Con la nueva etapa de Disney, la empresa comenzó un periodo donde los protagonistas eran mujeres fuertes e independientes. Con *Star Wars* ha pasado lo mismo: sigue repitiéndose el trío de dos hombres y una mujer, pero esta vez la acción gira en torno a ella. El universo de la saga cambió cuando sumaron mujeres jedi, incluso hicieron al mítico personaje de Leia una jedi, líder de la facción rebelde.

Al igual que con las adquisiciones anteriores, la compra de Lucasfilm le ha permitido a Disney dirigirse a un público muy amplio que comprende desde el nuevo consumidor joven, al antiguo consumidor ya adulto que vuelve al universo de *Star Wars*. Su compra ha ofrecido la oportunidad de expandir la marca de Lucasfilm creando un universo alrededor de él, con toda clase de productos y crear nuevas atracciones para sus parques.

4.5 20th Century Fox

Según recoge Sergi, Owers y Alexander (2019), en el año 2017 comenzaron los rumores de la compra de 20th Century Fox cuando se supo que Rupert Murdoch, uno de los principales accionistas de Fox, había mantenido conversaciones con Robert Iger sobre la venta de la empresa a Disney. Ante esta noticia otras empresas como Comcast, empresa con un historial de rivalidad con Disney, hicieron una contraoferta para intentar quitarle la compra. La oferta inicial de Disney ascendía a unos 51.400 millones de dólares, mientras que Comcast ofrecía 65.000 millones, a causa de esto Disney tuvo que subir su oferta a unos 71.000 millones de dólares. Con esta maniobra, Comcast se retiró y Fox aceptó la oferta en julio de 2018 y se efectuó la compra en el año 2019. Antes de cerrar el trato tuvieron que obtener el visto bueno del Departamento de Justicia, quien estudió el caso por si incumplida las leyes de antimonopolio. Hasta la fecha es uno de los mayores tratos de Hollywood y de la propia historia del cine.

Según explican Sergi, Owers y Alexander (2019), uno de los motivos del enfrentamiento con la compra de 20th Century Fox fueron los activos obtenidos en el siglo XXI, los cuales fueron de más de 82.000 millones de dólares, lo que la transformaba en una buena compra a los ojos de las empresas. Solo en el año 2018 Fox estrenó 11 títulos que alcanzaron una recaudación total de 2.559 millones de dólares. Con esta compra, Disney se hace con un conglomerado de medios con miles de películas producidas entre las que se encuentran *Avatar*, película más taquillera de la historia, la plataforma de streaming HULU, la primera trilogía de *La guerra de las Galaxias*, el universo de los *X-MEN*, entre muchos otros derechos. Una de las promesas del estudio a los accionistas ha sido el ahorro de 2000 millones de dólares, para lo que se despedirán a más de 4.000 trabajadores en el año 2021 (Muñoz, 2019).

Además, han conseguido el control sobre los personajes que les faltaban de Marvel, derechos sobre grandes franquicias televisivas como *Los Simpson* o *Modern Family*. Canales entre los que se encuentran *The National Geographic*, *FX National*, *FOX Sport Florida*, *Fox News* y *Business News*, etc. Empresas internacionales como Sky o Star Indie. Con su división Fox Searchlight Pictures, encargada en hacer cine indie, entre muchos más activos.

De acuerdo a lo recogido en Muñoz (2019), esta operación puede poner en riesgo a los pequeños exhibidores, ya que Disney es una de las productoras más importante en el mercado audiovisual, ocupa un gran cupo en las taquillas y cada vez pide una comisión más alta a los locales de cine por exhibir sus películas, y los exhibidores no pueden negarse porque saben que los contenidos de Disney suelen tener una gran recaudación. Tampoco se puede descartar que los competidores

de Disney tengan que responder reduciendo la comisión de los ingresos en la taquilla que piden a los exhibidores.

Asimismo, Disney cerró en el año 2020 Blue Sky Studios, uno de los estudios de animación de 20th Century Fox famoso por ser el encargado de la saga de *Ice Age*. En ese momento el estudio tenía varios proyectos abiertos que finalmente han sido cancelados, como por ejemplo *Nimona*. Esta historia procedente de un cómic llama la atención porque contiene elementos queer y LGTBI, conceptos que Disney no acostumbra a añadir en sus historias. The Walt Disney Company no ha querido continuar con el estudio abierto, ya sea porque no aportaba mucho económicamente o que simplemente ya no le era útil por tener otros grandes estudios con una imagen de marca mejor definida como lo son Disney o Pixar.

A partir de Sergi, Owers y Alexander (2019) y Muñoz (2019), podemos señalar que con la compra de Fox, Disney abre la puerta a un conjunto de personajes con los que pueden seguir expandiendo la franquicia de Marvel y también incorporar un contenido más adulto en su catálogo. Sin embargo, al contrario que las otras empresas adquiridas, Fox no tiene una marca específica por lo que no habrá una explotación de sus productos como con las demás. Lo más destacable sería la construcción de un nuevo sello dentro de la plataforma Disney+ llamado Star, donde se va a encontrar comprendido la mayoría del catálogo de 20th Century.

Una vez analizadas las diferentes adquisiciones de otras franquicias, podemos ver que una empresa, que nace dedicada a elaborar dibujos animados, ha llegado a absorber otras grandes empresas, dando lugar a uno de los grupos audiovisuales más importantes del mundo. En la Ilustración 1, sobre la icónica imagen de Mickey Mouse, se presentan todas las empresas y derechos que pertenecen a The Walt Disney Company a fecha de 2019:

- En la esquina superior izquierda, la oreja izquierda del ratón, nos topamos con Marvel Studios y Marvel Entertainment con sus principales negocios y sucursales: aparecen Marvel Worldwide INC, Marvel Television, Marvel Music, Marvel Toys...
- En la esquina superior derecha, la oreja derecha, tenemos las adquisiciones por la compra de 20th Century Fox: Fox Entertainment Group, Endemol Shine Group, Sky PLC y National Geographic Partners.
- Dentro de la cabeza aparecen los demás negocios de la empresa, que son, nombrados por orden de aparición de arriba abajo: Walt Disney Studios, Disney Music Group, Disney Corporate, Walt Disney Parks, Disney Teatrical Group, Disney-ABC televisión group, Disney direct to Consumer and international, ESPN INC, Disney Studios Services y Buena Vista Construction Company.

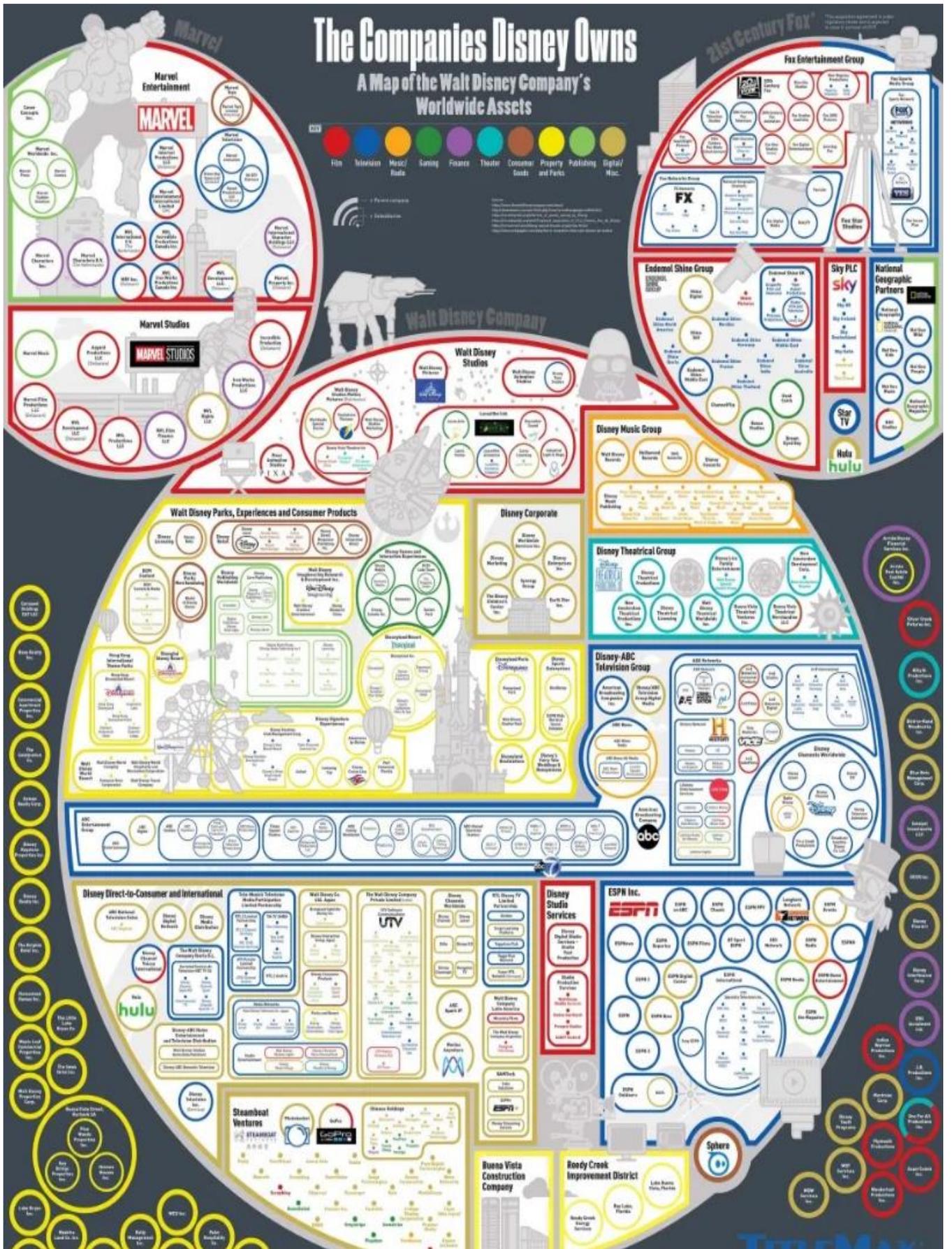


Ilustración 1: Gráfica de todas las empresas de The Walt Disney Company.

Fuente: Zahumenszky (2019).

5. Otros negocios conexos

The Walt Disney Company siempre ha sido una empresa que desde el principio se ha interesado en la expansión a través de las nombradas adquisiciones de franquicias y en estrategias de marketing que utilizaban la sinergia de sus diferentes mercados. Hemos visto que lo que empezó con cortos animados dedicados a un público infantil ha pasado a ser una multinacional con una audiencia masiva de niños y adultos. En este apartado vamos a hablar de dos oportunidades de negocio que transformaron a la empresa, los parques de atracciones y su canal de televisión.

5.1 Parques de atracciones

A continuación, vamos a empezar con los parques de atracciones, a partir de la información que aportan Varios autores (2016), Giroux y Pollock (2010) y Wasko (2020).

5.1.1 Disneyland Resort

En el apartado 2 vimos que la idea de crear los parques de atracciones vino de Walt Disney en los años cuarenta. Algunas fuentes señalan que la idea surgió tras instalar un tren en miniatura en su jardín para que jugaran sus hijos (Varios autores, 2001). Otras aseguran que fue un día del padre mientras sus hijas jugaban en las atracciones de un parque local (Varios autores, 2016). Independientemente de donde saliera la inspiración, Disney vio una oportunidad de negocio con el que podría rentabilizar a los personajes de sus películas de un modo nunca hecho. Teniendo esto en mente fundó la empresa Walt Disney Imagineering en el año 1952, la cual se dedicaría al diseño y construcción del primer parque Disney, el cual se llamaría Disneyland. El equipo de trabajadores de la empresa combinaba distintas disciplinas que iban desde la ingeniería, la arquitectura o la pintura. Uno de los sueños de Walt Disney era crear un parque donde los visitantes pudieran interactuar con los personajes de sus películas, para ello la empresa realizó muchas innovaciones en terrenos artísticos y técnicos. Una de las innovaciones más importantes fue el uso de las figuras animatrónicas, técnica que utiliza robots programados con distintos movimientos con los que dan vida a marionetas. Esta técnica ya existía desde hace tiempo; sin embargo, Disney le sumó la particularidad de incorporar sonido a las figuras para dar un aspecto más real a los personajes, esta tecnología se llamó Audio-Animatronics. No sólo la empleó para sus parques, sino que la usó en algunos de sus proyectos, como por ejemplo en la película *Mary Poppins* (1964).

Poco años más tarde y según Varios autores (2016), en 1955 en Anaheim en la ciudad de California, Disneyland abrió sus puertas al público con un total de 18 atracciones. La configuración de Disneyland era muy diferente a la de los otros parques, ya que constaba de una gran avenida, Main Street, que se diversificaba en los distintos reinos de fantasía. Disneyland fue todo un éxito para la empresa en un momento donde sus películas no conseguían la suficiente recaudación, solo en su primer año consiguió 3,6 millones de visitantes. Algunas de las atracciones más famosas en su lanzamiento fueron *Pirates of the Caribbean*, *Jungle Cruise*, *Autopia* o *Its a small world*.

El parque ha recibido más de 750 millones de visitantes desde su apertura (Varios autores, 2016). Con el tiempo se ha ido expandiendo con la creación de nuevos espacios y atracciones. En la actualidad el complejo ocupa 486 de acres y está dividido en varias áreas de temas relacionados con la empresa como Adventureland, Fantasyland, Tomorrowland, New Orleans Square, Mickey's Toontown, Critter Country y la ya nombrada avenida principal Main Street USA. Todas ellas cuentan con atracciones, restaurantes, espectáculos musicales, tiendas y puestos de comida, basados en sus respectivas secciones. Cabe mencionar que en el año 2001 se agregó un nuevo espacio llamado Disney California Adventure, que significó el comienzo del Disneyland resort. Este incluye tres hoteles, varios restaurantes y la llamada calle de las compras Downtown Disney. Una de las últimas incorporaciones del parque ha sido añadir contenidos de sus franquicias como Star Wars o Marvel, como la inauguración de *Galaxy's Edge* en el año 2019 (Wasko, 2020).

5.1.2 The Walt Disney World Resort

Debido al éxito del parque, como recoge Varios autores (2016), Disney y su equipo empezaron a buscar un espacio más grande en el que expandirse cerca del Mississippi y Florida, que fuera fácil de acceder y que permitiera un alto número de visitantes. Eligieron Florida porque gracias a su clima cálido podrían hacer que el parque se mantuviera abierto todo el año. En el año 1964 la empresa adquirió una parcela de 11.088 hectáreas cerca de Orlando, Florida. En palabras del propio Walt Disney: "aquí hay terreno suficiente para contener todas las ideas y planes que podemos imaginar". El proyecto que había comenzado en 1965 se vio en peligro por la inesperada muerte de Walt Disney un año después. Roy Disney decidió posponer su jubilación y sacar adelante el último proyecto en el que se había involucrado su hermano, comenzando la construcción del parque en 1969. Su construcción constó de lagunas y playas artificiales provenientes de ciénagas y matorrales del lugar para Magic Kingdom, uno de los parques temáticos del complejo. También se construyó un sistema monorraíl muy avanzado que permitía desplazarse de un punto a otro del parque de manera directa. En el año 1970 Walt Disney World

Resort se convirtió en el proyecto de construcción privado más grande del mundo y el más caro financiado por una empresa privada con un costo de 400 millones de dólares. Un año después, en 1971 se abrieron las puertas para Magic Kingdom.

Según la propia The Walt Disney Company, el parque Magic Kingdom de Walt Disney World Resort es el parque temático más concurrido del mundo, siendo el destino más popular para los turistas de Estados Unidos y para las reuniones corporativas dentro del Disney Institute (Wasko, 2020). En el año 1998 se abrió un nuevo parque temático dentro de Walt Disney World Resort, el llamado Disney's Animal Kingdom, otro parque temático dentro del complejo dedicado a la naturaleza. Por estas fechas el mundo se empezó a concienciar sobre el medio ambiente y las especies en peligro de extinción. Disney no se iba quedar atrás e inauguró un espacio donde se presentaba al árbol de la vida en el cual aparecen más de 200 especie en talladas en un tapiz. Aparte de Magic Kingdom y Disney's Animal Kingdom, también se abrieron los parques temáticos Epcot y Disney's Hollywood Studios, además de los clásicos hoteles, restaurantes, tiendas y el espacio de Disney Springs para actividades de entretenimiento y gastronómicas. Epcot nombre abreviado de Experimental Prototype Community of Tomorrow, nació de la idea de Disney de crear un espacio innovador que funcionara para la población del futuro y donde aparecería todos los logros humanos hasta la fecha. Se podría decir que Epcot representa el afán por la innovación tecnológica y artística que siempre ha tenido The Walt Disney Company.

Desde su nacimiento los parques se transformaron en una importante fuente de ingresos. En un principio las atracciones estaban muy subordinadas a los largometrajes; no obstante, conforme la relevancia de los parques aumentaba, se empezaron hacer contenidos que pudieran servir como atracciones. Por ejemplo, muchas de las atracciones que se han creado para los parques han servido como fuente de inspiración para películas: tenemos el caso de *Piratas del Caribe*, atracción que daba la bienvenida al parque y que sirvió para el desarrollo de una de las sagas más valoradas y con más éxito de Disney. Otros ejemplos son *La torre del terror* (1997), *Dinosaurio* (2000), *La mansión embrujada* (2003) y *Tomorrowland* (2015).

Con la construcción de este parque también, llegó la competencia por parte de otras empresas que quería repetir el éxito de Disney. Como explica Havard (2020), una de ellas fue Universal Studios cuyo parque abrió sus puertas en el año 1990 ubicado también en la ciudad de Florida. Cuando Eisner, director en aquel momento, anunció que abrirían un parque dedicado a los estudios cinematográficos donde se enseñaría la realización de sus películas, Universal lo acusó de haber robado la idea de su parque. A partir de este momento la rivalidad entre Universal y Disney creció y se mantiene hasta el día de hoy.

5.1.3 Tokio Disneyland Resort

El primer parque de Disney en ubicarse en otro lugar fuera de Estados Unidos fue Tokio Disneyland Resort. Este parque abrió en 1983 a seis millas de la bahía de Tokio, Japón. La idea del parque surgió en 1974, después del triunfo de los otros parques de la compañía. The Walt Disney Company inició nuevos planes para crear un parque Disney no estadounidense con el que logran expandirse a otros mercados más internacionales. Ese mismo año varias compañías japonesas como Kesei Electronic Railway Co. Ltd., Mitsui y Co y Mitsui Fudosan Co, organizaron reuniones con el equipo de Disney en Japón. En 1977 el acuerdo entre las compañías se cerró y la propiedad del parque pasó a ser para la empresa japonesa Oriental Land, mientras que Disney cobraría solo las tarifas de licencia de sus mercancías y derechos.

Para su construcción viajó un equipo japonés a Disneyland para que pudieran entender el funcionamiento del parque. Por este motivo, muchas de las atracciones del parque original se recrearon en Tokio Disneyland; aunque, también se incluyeron atracciones con características orientales. La principal idea del parque era crear un complejo que no fuera totalmente estadounidense, no querían recrear una versión japonesa de Disneyland, querían que ambas culturas estuvieran integradas. Con este fin cambiaron varios conceptos originales, como la construcción de una tierra de samuráis, el cambio de nombre de Main Street por World Bazaar o Frontierland por Westernland, la venta de artículos japoneses, el aumento de los shows en vivo o la adaptación de las narraciones a diálogos específicos japoneses. También se incluyó contenidos que hablaban de la historia desde la perspectiva japonesa, destacando la película de 16 minutos *Meet the World*. Por último, cabe mencionar que los villanos en las atracciones se representaban con acentos extranjeros, lo que reflejaba una reinterpretación de las historias Disney para que se acercaran más a su cultura.

Disney captó muchas de las medidas utilizadas en este parque para que pasaran a ser estrategias más generales de la empresa, gracias a la iniciativa One Disney. Esta iniciativa se encarga de compartir contenidos de los diferentes parques, de realizar estudios de mercado de cada público y de estudiar formas de explotar estos conocimientos en otras plataformas como el cine o la televisión. Ejemplos que han surgido por esta iniciativa, encontramos la ya mencionada saga de *Piratas del Caribe*, la nueva versión de *La mansión encantada* para 2021 o la película basada en *Space Mountain* sin fecha de estreno todavía. También destaca el proceso del personaje de Duffy, quien fue creado en 2002 y se convirtió en uno de los más populares entre el público japonés. Desde que su popularidad se hizo patente, pasó a ser una de las figuras más presentadas en Tokio Disneyland, en especial en sus desfiles donde el personaje se le coloca en el mismo lugar que otros como Mickey o Minnie.

El parque cuenta con siete secciones temáticas: World Bazaar, Westernland, Adventureland, Critter Country, Fantasyland, Toontown y Tomorrowland. En 2001 se inauguró otro parque al lado de Tokioland, el parque acuático Tokio DisneySea. Así mismo, este parque consta de siete puertos temáticos y de un monorraíl que los une con los hoteles y la calle Iskapiari, calle donde se ubican las tiendas y los restaurantes. Este parque se ha convertido en uno de los destinos familiares más visitados en Japón y uno de los más transitados de Disney, superando en ocasiones a los ubicados en Estados Unidos.

5.1.4 Disneyland París

El segundo parque que abrió en suelo no estadounidense fue Disneyland París, llamado en un principio Euro Disney, en el año 1992. Disney buscaba crear un parque Disney en Europa. Asia y América los tenía cubiertos, ahora necesitaba acercarse al público europeo. Para ello, la compañía pactó con el gobierno francés, quien les ofreció un terreno de 5000 acres en las afueras de París. Una vez el acuerdo fue firmado, el gobierno francés comenzó un sistema de carreteras y líneas ferroviarias para comunicar la zona en la que se ubicaría el parque.

Antes de la construcción del parque, The Walt Disney Company cosechó algunas críticas donde se le acusaba de tener comportamientos imperialistas. Una de las razones de esta acusación fue el trato que realizó con la ciudad de Seattle para rediseñar su centro cívico en los 80. La compañía quería cobrar por entrar, convirtiendo ese espacio público en privado. Esta medida al final se rechazó; pero el daño ya estaba hecho, Disney pasó de tener una imagen de empresa familiar a percibirse como una empresa privada que imponía sus estrategias. Todas estas críticas generaron que Euro Disney fuera uno de los parques que tuvo más problemas desde su inicio. Para empezar muchos franceses criticaron su construcción por considerarlo un paso adelante en el imperialismo cultural. Su levantamiento se vio como una representación del propio Estados Unidos dentro de Francia, se percibió como un parque que mostraba el capitalismo y el poder de los estadounidenses. Incluso, algunos colectivos de agricultores franceses denunciaron la zona elegida para su levantamiento, debido a que ese terreno pertenecía a unas tierras de cultivo muy importantes. Probablemente todo ello influyó en los potenciales clientes, dando lugar a un problema de baja tasa de asistencia que llevó a no cumplir con las expectativas: durante su primer año generó pérdidas de 87,7 millones de dólares (Wasko, 2020), e incluso en el año 2005 ya acumulaba 2000 millones de deuda (Giroux y Pollock, 2010).

Una de las medidas que más se le echó en cara a la empresa fue la colocación de estadounidenses como altos cargos del parque con lo que no tuvieron en cuenta ningún rasgo cultural francés para el diseño del mismo. Todo el complejo se veía demasiado americanizado, con costumbres típicas de Estados Unidos. Por ejemplo, todas las juntas directivas se hacían en inglés, el alcohol estaba prohibido, lo que supuso una pérdida de 34 millones en los primeros seis meses (Giroux y Pollock, 2010). Además, había un código de vestimenta y maquillaje determinado, que los europeos catalogaron como un ataque a la libertad personal de los trabajadores. Incluso hubo muchas críticas con respecto al nombre, ya que por tener la palabra euro en él se le relacionaba al concepto del dinero. El director en aquel momento, Michael Eisner, quien fue muy criticado en aquella etapa por Disneyland, declaró lo siguiente: “Como estadounidenses, creíamos que la palabra "Euro" delante de Disney era glamorosa y emocionante. Para los europeos, resultó ser un término que estaba asociado con los negocios, la moneda y el comercio”.

Lo sorprendente del planteamiento de este parque frente a Tokio Disneyland Resort, es la diferencia con la que trataron las distintas culturas. En el caso del parque japonés la adaptación del establecimiento fue mucho mejor, tal vez porque el encargado no era Disney sino una empresa japonesa que tuvo un especial cuidado en la reinterpretación de los contenidos de la empresa y el acercamiento a la cultura asiática.

Ante todas estas críticas del pueblo francés, Disney tomó una serie de medidas para apaciguar los ánimos. Una de ellas fue el cambio de nombre, que pasó a denominarse Disneyland París en el año 1996. Se cambiaron los directivos del parque, los cuales pasaron a ser trabajadores franceses. Se eliminaron las prohibiciones del alcohol, acercándose más a la cultura europea, muy acostumbrada a beber en la calle, y se adoptó con otro código de vestimenta más cercano a la mentalidad de los trabajadores. En definitiva, se adaptaron a la cultura europea tanto en normas como en diseño.

A pesar de los problemas, Disneyland París siguió adelante y hoy en día la compañía asegura que es el destino número uno de Europa y en el año 2016, Disney tenía un 81% de participación efectiva de la propiedad. Disneyland París cuenta con dos parques temáticos, varios hoteles, restaurantes, lugares de entretenimiento y una calle para las compras llamada Disney Village.

5.1.5 Hong Kong Disneyland Resort

En el año 1999 The Walt Disney Company había cosechado unas ganancias de 22 mil millones de dólares gracias a todos sus negocios; no obstante, seguían interesados en expandirse en el mercado oriental más concretamente en China. Por este motivo en el año 2005, se abrió el tercer parque Disney ubicado en suelo no estadounidense, Hong Kong Disneyland. Este parque está ubicado en la isla de Lantau, cerca del aeropuerto internacional y su extensión es de 310 acres siendo el parque más pequeño hasta la fecha. Al igual que ocurre con Tokio Disneyland, el parque no pertenece en exclusiva a Disney, sino que fue financiado en conjunto con el gobierno de Hong Kong después de un acuerdo firmado en 1999. Este acuerdo determinaba que Disney adquiriría el 47% de propiedad mientras que el gobierno de Hong Kong se quedaba con el otro 53% realizando una inversión inicial de 2,9 mil millones dólares. La empresa buscaba reducir el riesgo de la operación y Hong Kong buscaba invertir en una empresa privada que le aportara muchos beneficios siguiendo los modelos de París y Tokio.

Disney, que había aprendido la lección con las críticas que obtuvo Disneyland París, comenzó a prestar más atención a los detalles que le acercarían a la cultura asiática. Contrataron a expertos en la técnica del feng shui, quienes se encargaron de la orientación del parque. También siguieron las supersticiones de la zona, como, por ejemplo, colocar el color rojo en lugar del verde, no vender relojes y guiarse por los números significativos en China para situar las fechas de los acontecimientos importantes. Además, toda información del parque aparece en las dos formas del chino y su servicio de comida y bebida parte de la gastronomía china exceptuando alguna incorporación estadounidense.

Paralelamente a Hong Kong Disneyland, Disney buscaba la construcción de la marca en Asia, por esta razón se asoció con La liga de la Juventud Comunista de China. Este partido político contaba con más de 70 millones de miembros repartidos en sus centros de entretenimiento juvenil, buscando Disney acercar sus personajes y contenidos al público infantil chino. Lo curioso es que Disney presenta una visión utópica de la realidad con historias sin conflictos bélicos, políticos o ideológicos; sin embargo, se asocia con una organización política muy criticada por sus medidas de propaganda militar y adiestramiento de la juventud dentro de un partido comunista (Giroux y Pollock, 2010).

Sobre Hong Kong Disneyland, hay que mencionar que contiene un parque temático, dos hoteles y siete áreas temáticas entre las que destacan la dedicada a la saga de *Toy Story*, muy popular en el público chino, y un área basada en la franquicia de Marvel. Esta última es conocida por ser de

las primeras áreas temáticas dedicadas a Marvel que se colocó en un parque, con la apertura de la sección dedicada a *Iron Man* en el año 2017.

5.1.6 Shanghai Disneyland Resort

Años más tarde, en 2016 se abrió el último parque Disney de momento y el segundo en China, el denominado Shanghai Disneyland. Uno de los problemas que presentaba el parque de Hong Kong es que era pequeño. Robert Iger, director de The Walt Disney Company en aquel momento, llevaba años buscando crear otro parque en China, en especial en Shanghai al ser la ciudad más poblada de China, a su vez el país con más población del mundo. El parque de Shanghai sigue el estilo de Magic Kingdom, pero adaptado al pueblo chino. Según el propio Iger en una frase que repitió durante toda la apertura del parque: “Es auténticamente Disney y claramente chino”.

Hay que señalar que el mercado de China cada vez ha ganado más importancia con los años, ya que presenta una alta densidad de población, que cada vez consume más cine. Muchas películas estrenadas son un fracaso en la taquilla estadounidense y solo se salvan por la taquilla china, como ejemplo la película *World of Warcraft*. En la actualidad Disney tiene muy en cuenta al público chino, incluso cambiando o eliminando contenidos para atraerlos. Un ejemplo de ello es la película de *Mulán* de 2020, ya que la primera versión había sido muy criticada en China por mala representación de las costumbres y del pueblo chino. En esta nueva reinterpretación de la famosa leyenda, Disney modificó todo aquello que parecía demasiado estadounidense, como el personaje del dragón que se cambió por un fénix o los números musicales que se modificaron para que se acercará más a las películas bélicas chinas. En términos de crecimiento empresarial, la introducción en sectores asiáticos supone un gran paso en el futuro de la empresa.

Volviendo con el parque, para lograr añadir esa representación china, Disney siguió los modelos empleados en Hong Kong, Tokio y París: contratar a un equipo de arquitectos y diseñadores autóctonos. Además, envió trabajadores para que investigaran sobre las preferencias en el mercado chino y rediseñó las secciones del complejo. Main Street pasó a llamarse Mickey Avenue, se eliminó el ferrocarril que pasaba por la mayoría de los parques, Adventureland se cambió a Adventure Isle, etc. Otra característica presentada por el parque es la introducción de shows diseñados por artistas chinos y la integración de restaurantes con menús que provienen de la comida china y con asientos más largos dirigidos a grandes familias. Esto último fue muy importante porque la sociedad china se configura alrededor de la familia, por lo que muchos de los comerciales que se utilizaron para publicitar el parque enfatizaban la idea de la familia y los valores familiares.

Shanghai Disneyland incluye un parque temático con zonas como Gardens of Imagination, o Tron Lightcycle, dos hoteles, instalaciones de entretenimiento, abastecimiento y calles comerciales. También, es el primero en añadir un espacio temático dedicado a los piratas, el Treasure Cove, que comprende la atracción de *Piratas del Caribe*, un viaje en barca con una tecnología nueva. Resalta el castillo Echanted Storybook Castle, el cual es el más alto, más grande y mucho más interactivo de todos los creados.

Con los parques, Disney ha visto una oportunidad de negocio que ninguna otra compañía había visto a priori. Ha creado todo un sistema de sinergia con sus producciones, es decir, que lo que crea para un negocio le sirve para otro, pudiendo explotar al máximo cualquier creación.

5.2 Los canales de The Walt Disney Company

Para analizar la participación de Disney en el negocio de la televisión, vamos a apoyarnos en Varios autores (2016), Wasko (2020) y Telotte (2008). Para iniciar hay que decir que a Walt Disney se le conoce por muchas cosas y una de ellas es por ser el primer productor de Hollywood en meterse en el terreno de la televisión en el año 1950 con su programa especial *One Hour in Wonderland*. Años más tarde, en 1954, lanzó su primera serie llamada *Disneyland o The Wonderful World of Disney*, con 29 temporadas que se emitieron en las tres cadenas más importantes de la época. Un año después lanzó el programa *Mickey Mouse Club*, el cual consistía en presentar a un grupo de jóvenes con diferentes talentos. Desde ese momento Media Networks, la división encargada de los canales de televisión y radio, fue ganando más importancia.

En los ochenta ganó popularidad la televisión por cable y el director de Disney en aquel momento, Michael Eisner, vio una oportunidad de negocio y decidió estrenar nuevas series para la cadena ABC. Muchas de las series producidas eran de animación con presupuestos bastantes altos, si las comparamos con otras series animadas de esos años. En ellas abundaba la presencia de los personajes típicos de la compañía (Mickey...), como por ejemplo en *House of Mouse* o las historias de los comics de Carl Barks, las cuales se adaptaron en la serie *Portaaventuras*.

Además, la industria del cine empezó a utilizar la televisión por cable como forma de distribución de sus películas. Por ello, una medida que llevó a cabo Eisner fue el lanzamiento del primer canal de televisión por cable de la empresa llamado Disney Channel en el año 1983. La creación de este medio no solo servía para la emisión de programas creados para la televisión, también funcionaba como un escaparate para los otros contenidos que ofrecía la empresa, como una forma de

promoción. El canal tuvo mucha demanda a pesar de que en un principio era un canal premium que se contrataba a través de una suscripción. El objetivo principal de la empresa era impulsar la marca de Disney al público masivo acostumbrado a la televisión, servir como espacio publicitario y ofrecer contenidos que solo se podían hacer en formato serie.

En el año 1989 se estrenó otra versión del famoso programa *Mickey Mouse Club*, esta vez lanzado en el canal de la empresa. De esta edición resaltan las figuras de Britney Spears, Justin Timberlake, Christina Aguilera y Ryan Gosling, personas que años después pasarían a ser superestrellas. Disney quería utilizar el método que se realizaba en las películas de Hollywood, el star system, contratar a actores a largo plazo que sirvieran como representación de la cadena, y así asegurarse que los fans se mantuvieran a lo largo de los años.

Después del lanzamiento de Disney Channel, la empresa creó más canales con nichos de mercado más específicos gracias a la compra de ABC en 1995, como por ejemplo Toon Disney, ABC Family Channel. En asociación con Hearst y NBC encontramos los canales de History Channel y Biography Channel, mientras que con la asociación de Disney con Comcast y Liberty Media surgió el canal ¡MI! Entertainment Channel. A través de la asociación con Hearst Corporation, Disney consiguió la propiedad de varios canales de forma conjunta que pertenecen a la empresa de medios A + E Television Networks. Esta empresa distribuye su programación en más de 200 países. Al no pertenecer completamente a Disney, no hay una sinergia de los contenidos como la hay en ABC, donde abundan las referencias; sin embargo, es una fuente notable de beneficios. En total Disney posee ocho estaciones de televisión con las que obtiene un 23% de la audiencia televisiva en Estados Unidos. Cada una de estas estaciones comprende tres canales digitales con diferentes programaciones que van desde la comedia a programas sobre el hogar.

Uno de los canales más conocidos es ESPN, un canal dedicado por completo al deporte, que fue adquirido tras la compra de ABC. Disney tiene el 80% de su propiedad mientras que Hearst Corporation tiene el resto. Se le considera el canal líder en el público adulto en Estados Unidos y se le promociona como el más visitado en internet. También es uno de los canales con más ingresos de la compañía gracias a sus tarifas de publicidad, su gran número de televidentes y sus tarifas de afiliación. Aporta un gran valor significativo en las estrategias de sinergia en la empresa, ya que atrae a un segmento de la población muy específico del cual Disney nunca se ha dirigido directamente, como son los adultos, más concretamente hombres, amantes del deporte. Disney lo publicita como uno de los primeros canales en emitir vía streaming.

En la década de los 2000 ganaron popularidad las series cómicas con números musicales destinadas al público adolescente. La historia de estas series solía ser la misma, la vida de una

chica que vivía con un secreto y tenía que hacer frente a su etapa en el instituto. Esta fórmula se ha repetido a lo largo de todos estos años tanto en las series como en películas. Por ejemplo, *Raven*, *Lizzie McGuire*, *Hannah Montana* o *Los magos de Waverly Place*, todas ellas transmitidas en Disney Channel. Asimismo, Disney quiso mezclar sus contenidos con ABC estrenando *Once Upon a Time*, una serie emitida en la cadena que reunía a multitud de personajes de cuentos de hadas de las clásicas películas de la compañía. Con esta serie de los creadores de *Lost*, la empresa buscaba crear un multiverso de personajes Disney, atrayendo a los amantes adultos de sus películas, pero con tramas más adultas y oscuras. En 2018 Media Networks aglutinaba varias cadenas de televisión y radio que aportaban un segmento amplio de ingresos.

Como señala Havard (2020), uno de sus competidores directos de Disney en el terreno de la televisión es Comcast, después de la compra de General Electronics y lo restante de NBCUniversal en el año 2013 por una cifra de 16,7 millones de dólares. Se ha convertido en uno de los líderes en el panorama televisivo estadounidense, a causa de sus últimas compras, también compite con Disney por la programación deportiva.

En resumen, The Walt Disney Company cuenta con más de cien canales de pago o a través de una suscripción, con transmisión en directo o en diferido, donde la mayoría de sus contenidos se emiten a más de 162 países. Esto le ha permitido explotar las sinergias de los distintos negocios y crear un discurso conectado con sus contenidos. Se podría decir que se ha acabado convirtiendo en una de las áreas de difusión más valiosas para Disney. Entre los canales más vistos a nivel internacional se encuentran Disney XD, Disney Junior y el ya nombrado Disney Channel.

6. Nueva forma de entender el cine

En los 2000 llegó una nueva forma de consumir material audiovisual, las plataformas digitales, la denominada “televisión del siglo XXI”. Con los años las series han ganado más adeptos y la televisión lineal ha perdido interés, ya que no ofrece lo que está demandado el público. Por ese motivo han surgido las plataformas digitales, con ellas nacen nuevas formas de ver los contenidos audiovisuales. La idea es que se pueda consumir los contenidos en cualquier momento sin depender de una parrilla y no solo en la televisión, sino en todos los dispositivos electrónicos como móvil, Tablet u ordenador. Originalmente las más famosas eran Netflix, HBO, Amazon Prime Video, Hulu, Movistar+ y Rakuten TV; sin embargo, The Walt Disney Company ha lanzado su nueva plataforma llamada Disney+, con la que la compañía busca colocarse como líder de esta nueva forma de televisión.

Para comprender la causa de su creación hay que remontarnos al nacimiento de algunas de las plataformas más importantes, a partir de la información recogida en Vida Económica (2020). La más conocida, Netflix, se fundó en el año 1997 en Estados Unidos como un videoclub. Diez años más tarde se pasó al servicio streaming y empezó su camino para convertirse en la plataforma digital más conocida. Hoy en día cuenta con más de 150 millones de usuarios y emite en más de 150 países. Por otra parte, tenemos HBO, la cual pasó de ser una cadena de televisión de pago a ser una de las plataformas con más ingresos. Creada en el año 1972 y perteneciente a la empresa cinematográfica Warner Bros Entertainment, fue una de las primeras en lanzarse a la retransmisión vía streaming comercializada a través de una suscripción. Por su parte, Amazon Prime Video es propiedad de Amazon, una empresa dedicada a la venta online que opera en más de 200 países alrededor del mundo. Y por último vamos a nombrar a Movistar+, por ser una de las más consumidas en el público español. Perteneciente a la empresa de Telefónica y salió a la luz en el año 2015 en su formato actual, aunque ya había tenido antecedentes desde 2005. Te comento: antes existió Movistar TV e Imagenio TV; Movistar+ es el resultado de la absorción por Movistar de Digital+ que es una plataforma por satélite. Dependiendo de la plataforma, la experiencia de consumo será distinta: por ejemplo, Netflix acostumbra a estrenar toda una serie a la misma vez mientras que HBO y Movistar+ las estrena con semanas de separación, parecida al formato de la televisión.

Todas estas plataformas ganaron la mayor parte de sus clientes en la década de 2010, cuando empezaron a incluir contenido original de la plataforma, series o películas que solo se podían ver si se contrataba la aplicación. Netflix está en cabeza en materia de contenido original; no obstante, una de las series que se ha convertido en un fenómeno de la cultura popular es *Juego de Tronos*

de HBO. Está considerada la serie más cara de la televisión y una de la que más movimiento de masas ha levantado, muy parecido al impacto que tuvo *Lost* en su momento. Desde que terminó en el año 2019, todas las demás plataformas han querido repetir su éxito y ser el próximo fenómeno social. Netflix lo ha intentado con *Stranger Things*, *The Witcher* o con la más reciente *Shadow and Bone*, Amazon Prime Video está produciendo la serie de *Lord of the rings* y la propia HBO prepara un spin off de *Juego de tronos*. Como hemos visto The Walt Disney Company siempre ha sido una empresa que se ha ido adaptando a las necesidades del consumidor, por lo que cuando la popularidad de las plataformas creció, la compañía empezó a desarrollar su propia plataforma para no depender de terceros. En el año 2014 el director de la compañía en aquel momento, Iger afirmó “Además de crear contenido de calidad, estamos comprometido a experimentar, innovar y liderar el camino hacia nuevas plataformas para poner nuestro contenido al alcance de la mano alcance de los espectadores donde sea que estén, siempre que lo vean y en cualquier dispositivo nuevo que venga a continuación” (Wasko, 2020).

Según el Panel de hogares de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) (citado en Ruiz de Elvira, 2019), en España en el año 2019 una de cada tres casas que cuentan con internet tienen una plataforma digital contratada. Predominan Movistar con 2,2 millones de usuarios españoles y Netflix con 2 millones. También se encuentran otras plataformas como HBO con más de 475.000 y Amazon Prime Video con 656.000 usuarios.

El lanzamiento de Disney+ en este mismo año, cuando la empresa había terminado dos de las sagas más taquilleras de la historia del cine: la saga de Los Vengadores con *Avengers Endgame* y el fin de la última trilogía de Star Wars con *El ascenso de Skywalker*, las dos pertenecientes a sus franquicias más famosas. La empresa ya llevaba un tiempo con la idea de lanzar una plataforma, sin embargo, el motor motivador fue la gran separación que había entre sus últimos proyectos y los nuevos que se estrenarían años después. Disney necesitaba enganchar otra vez al público para que no abandonaran sus sagas y conectarlas con las siguientes, por ello los primeros contenidos con los que anunció la plataforma fueron los de Marvel y Star Wars, con series como *WandaVision*, *Falcon y el soldado de invierno* o *The Mandalorian*. A finales de 2020, Disney+ había conseguido más de 85 millones de suscriptores, cifra pequeña si la comparamos con Netflix o HBO, pero muy alta si tenemos en cuenta que acababa de empezar (Arroyo y González, 2021). Bob Chapek, CEO actual de The Walt Disney Company, anunció que el lanzamiento de la plataforma Disney+ no era más que una evolución de todo el recorrido que había hecho la empresa y que dado al éxito cosechado buscaba acelerar la transición a un modelo directo al consumidor (Miró, 2020).

En el catálogo de Disney+ aparecen todos los contenidos de The Walt Disney Company, incluyendo Pixar, Lucasfilm, Marvel, Fox, etc. aunque con algunos cambios y excepciones. Por ejemplo, como hemos relatado con anterioridad, los contenidos adultos que incluyen violencia o simplemente incorporan tramas LGTBI se colocan en el sello Star. Otros cambios son los que realizan en algunos largometrajes que tienen argumentos o narraciones políticamente incorrectas que podrían dañar la visión que tiene el público de Disney. Es el caso de *Canción del sur*, una película de 1946 que retrata a un esclavo negro muy contento de su situación, y que no ha sido incluida en el catálogo de la plataforma. También resalta las advertencias en las películas de *Dumbo* o *El libro de la selva* que avisan de que contienen elementos racistas.

6.1 Covid 2019

El año 2019 fue uno de los más prolíficos de The Walt Disney gracias a la recaudación de más 10.000 millones de dólares con todas sus producciones. Todo apuntaba que 2020 iba ser igual con el estreno de películas como *Mulán* o *Black Widow*; en cambio, se desató una pandemia sanitaria que provocó el cierre temporal de los cines. La pandemia de la COVID-19 ha supuesto una pérdida enorme humana y económica, y debido a su impacto se han tenido que adoptar nuevas normas de conducta que han cambiado el mundo. Centrándonos en el plano audiovisual, las restricciones de aforo, el toque de queda, las medidas sanitarias y el miedo de las personas a salir han hecho que el cine esté en peligro de muerte y se estén cerrando salas de exhibición. La gran mayoría de los largometrajes previstos para 2020 y 2021 se han pospuesto, algunos de forma indefinida. Los pocos que se han estrenado no han conseguido la recaudación prevista antes de la pandemia. Como recoge Guzmán (2021), la productora Warner se arriesgó y estrenó dos grandes producciones para el año 2020, *Wonder Woman 1984* y *Tenet*, la última película de Christopher Nolan. Ambas obtuvieron muy pocos ingresos si tenemos en cuenta el fandom que hay detrás. *Tenet*, por ejemplo, estaba previsto que recaudara unos 750 millones de dólares; pero solo recaudó 334 millones. Debido al fracaso en la taquilla, Warner anunció que todos sus próximos estrenos pasarían a la plataforma digital de HBO MAX.

A raíz de la pandemia, el aumento de la demanda de las plataformas ha crecido según la revista *Forbes* (citado en Miró, 2020) en el año 2020, Netflix era la plataforma más utilizada con más de 183 millones de suscriptores. Esta cifra la alcanzó en el comienzo de la pandemia cuando duplicó su número de usuarios, especialmente en Estados Unidos. Este crecimiento de suscriptores también ha sucedido con las demás plataformas, las cuales han sido uno de los pocos negocios beneficiados con la pandemia.

The Walt Disney Company en un principio iba a continuar con los estrenos en el cine, pero los bajos datos recogidos con otras películas hicieron que el estreno de cintas como *Mulán* o *Soul* se pasara a su nueva plataforma Disney+. La compañía, al contrario que otras, ha sumado un coste adicional de 21,99 euros para los primeros meses de estreno (Miró, 2020). Con las películas de finales de 2020 y de 2021, ha pasado algo distinto, ya que seguirán con su estreno en Disney+, pero habrá un estreno simultáneo en los cines. Es el caso de *Black Widow*, *Eternos*, *Shang-Chi la leyenda de los diez anillos*, *Spider-man No way home* o *Raya y el último dragón*. Todas estas películas se han intentado retrasar bastante en el tiempo hasta que la pandemia se hubiera estabilizado un poco más con el lanzamiento de las vacunas (Jabato, 2021). No obstante, Bob Chapek, actual director ejecutivo de Walt Disney Company, ha señalado que la apuesta por las plataformas por streaming tiene carácter estratégico: “esto no es más que una evolución de lo que ya hemos hecho. Dado el éxito hasta ahora, queremos acelerar aún más nuestra transición a un modelo directo al consumidor” (Miró, 2020).

A pesar de estas medidas para recuperar lo invertido y lograr beneficios, y según se recoge en Libre Mercado (2020) la empresa registró una pérdida de 2.864 millones de dólares en el año fiscal 2020. Esta cifra fue motivada por la disminución de la clientela en los negocios de los parques y los cruceros. La facturación de Disney fue de 16.502 millones de dólares por los parques de atracciones, lo que equivaldría a un 37% menos con respecto a otros años. Para paliar esta pérdida Disney se ha propuesto despedir a 32.000 empleados de la empresa, la gran mayoría procedente de los parques. Si bien los ingresos de estos negocios se resintieron, hubo otros que aumentaron su consumo. Sus canales de televisión obtuvieron unos 23.393 millones de dólares, un 14% más que el año anterior y su servicio de suscripción ingresó 16.967 millones de dólares. Además, el lanzamiento de Disney+ fue un éxito mundial, en una época donde el streaming y las plataformas digitales son uno de los sectores de negocio más rentables.

7. Conclusiones

Mediante el estudio de The Walt Disney Company desde su inicio, hemos visto cómo partíamos de una empresa con escaso poder económico, dedicada al cine de animación para el público infantil. Se trataba de una compañía con un sector muy específico, que elaboraba nuevos productos con la recaudación de los anteriores y que en su inicio corrió el riesgo de quiebra en múltiples ocasiones. Conforme avanzó el tiempo, la empresa fue evolucionando, se adentraron a nuevos negocios y lanzaron productos para un público más general. Uno de los negocios que le permitió crecer y se convirtió en una de las principales fuentes de ingresos fueron los parques de atracciones. Con la construcción de los parques, Disney abrió la puerta a la sinergia de sus negocios. Sus largometrajes no solo servían como contenido audiovisual, sino que permitía crear *merchandising*, atracciones, videojuegos, etc.

En los 90 llegó la edad de oro de la empresa y con ella la consolidación de The Walt Disney Company como empresa todoterreno. La explotación de su marca creció, la empresa se asoció a unos valores e ideas positivos, comenzó a tener iniciativas relacionadas con la enseñanza y la responsabilidad social. Las estrategias como el compromiso de los colectivos vulnerables, protección del medioambiente, iniciativas de enseñanza didáctica destinada especialmente a la infancia, permiten que la imagen que tiene el público sobre The Walt Disney Company mejore. El público ya no solo compra o consume un producto por su historia, se valen también de la identidad corporativa y el valor positivo que transmite la empresa. A pesar de que los valores de The Walt Disney Company han sido tradicionalmente muy conservadores, con el tiempo han evolucionado en algunos aspectos. Por ejemplo, la empresa también ha desarrollado una serie de estrategias para mejorar su reputación y despegarse de conductas negativas como el racismo o machismo de algunos de sus contenidos. Para ello, ha realizado medidas de integración de personajes más representativos en relación también al marco sociohistórico que se está viviendo. Se han incrementado las protagonistas femeninas, las cuales han pasado de ser personajes sin personalidad a ser heroínas fuertes e independientes. Se ha añadido mayor representación racial, tal vez también por las quejas recibidas en el pasado. En resumen, la empresa busca que todo sea políticamente correcto; aunque, debido a sus valores clásicos y a que quiere ingresar en los mayores mercados posibles, sigue sin arriesgarse demasiado. Hasta el momento la empresa ha continuado ofreciendo una imagen blanca de la realidad, donde no hay pobreza, violencia o problemas de identidad sexual.

Por otra parte, la empresa ha tenido que afrontar la aparición de competidores. Disney tiene una gran historia de adquisiciones de derechos de personajes, compra de pequeñas empresas y canales de televisión. La compañía ha marcado como estrategia la adquisición de grandes empresas audiovisuales con las que crece su poder, le permite explotar la marca y elimina competencia directa. De este modo, ha comprado las empresas de Pixar, Marvel, 20th Century Fox y Lucasfilm, convirtiéndose en uno de los mayores conglomerados audiovisuales de todos los tiempos.

El siguiente paso de la estrategia de la compañía ha sido la incorporación y la explotación de otros mercados como la televisión, los parques de atracciones y las plataformas virtuales. La compra y el nacimiento de los canales de la empresa le ha permitido atraer a segmentos de población a los que antes no había llegado. Un ejemplo lo tenemos en la compra de canales de deportes con los que Disney ha conseguido atraer a un público más adulto y mayoritariamente masculino.

El futuro del cine es incierto; las plataformas virtuales como Netflix o HBO han aumentado sus suscriptores y su catálogo. Ese aumento de poder de las plataformas ha coincidido con el estallido de una pandemia mundial que ha afectado en diferentes niveles. El modo de vida ha cambiado; si antes las salas de exhibición estaban en riesgo, ahora con el Covid19 muchas han terminado cerrando. Nos encontramos en un momento complicado para el sector audiovisual. No obstante, como tal, The Walt Disney Company no corre peligro como empresa. El que haya lanzado su plataforma Disney+ en este momento, no es un movimiento hecho al azar. La compañía quiere bombardearnos de contenidos, que sigamos consumiendo sus productos, iniciándose en este modelo directo de consumición.

En definitiva, The Walt Disney Company ha sabido adaptarse a todo tipo de cambios, ya que cuando algo no le ha funcionado lo han eliminado y cuando algo ha tenido mucha demanda lo han explotado. Es una empresa que ha crecido en muchos aspectos gracias a la necesidad que han tenido desde el principio, de introducirse en todos los mercados posibles. Aunque el futuro del cine sea desconocido, sí podemos declarar que The Walt Disney Company no es una empresa que vaya a desaparecer de un día para el otro, si tenemos en cuenta su construcción y su evolución podemos pronosticar su completo acaparamiento en el mercado audiovisual.

8. Bibliografía

Arroyo, D. y González, S. C. (2021, 13 de enero). Disney+: estas son las 6 series de

Marvel que llegarán en 2021. *MeriStation*.

https://as.com/meristation/2021/01/13/noticias/1610529553_209998.html

Ayuso, R. (2012, 31 de octubre). Disney compra Lucasfilm.

EL PAÍS. https://elpais.com/cultura/2012/10/30/actualidad/1351627793_778328.html

Business Insider España. (2019, 23 de julio). *Disney ya ha ganado más de 18.000 millones con la compra de Marvel*.

<https://www.businessinsider.es/disney-ya-ha-ganado-18000-millones-compra-marvel-460765>

Ciuraneta, C. (2020, 3 de mayo). Las 25 películas más taquilleras de la historia. *MeriStation*.

https://as.com/meristation/2020/05/03/reportajes/1588490892_564464.html

Del Campo, J. L. (2021, 23 de enero). A 15 años de la compra de Pixar por Disney: ¿Qué tan bien le salió la jugada a la ‘Casa del Ratón’? *El Comercio Perú*.

<https://elcomercio.pe/luces/cine/a-15-anos-de-la-compra-de-pixar-por-disney-que-tan-bien-le-salio-la-jugada-a-la-casa-del-raton-noticia/>

Disney compra Marvel por 2.800 millones. (2009, 31 de agosto). *El País*.

https://elpais.com/economia/2009/08/31/actualidad/1251703979_850215.html#:~:text=Walt%20Disney%20Company%20ha%20anunciado,y%20hasta%205.000%20personajes%20m%C3%A1s.

Disney Interactive Studios. (2020, 25 de noviembre). En *Wikipedia*.

https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Disney_Interactive_Studios&oldid=131196910

- Giroux, H. A. y Pollock, G. (2010). *The Mouse That Roared: Disney and the End of Innocence*. Rowman & Littlefield Publishers.
- Guzmán, R. (2021, 13 de enero). Disney: el paso hacia el streaming que cambiará el cine. *Digitalis*. <https://diariodigitalis.com/firmas/2020/10/24/disney-el-movimiento-hacia-el-streaming-que-cambiara-la-industria/>
- Havard, C. T (2020). Disney vs. Comcast: Lessons Learned from the Corporate Rivalry. *Graziadio Business Review*. pp. 1-20.
https://www.researchgate.net/publication/340436168_Disney_vs_Comcast_Lessons_Learned_from_the_Corporate_Rivalry_-_Graziadio_Business_Review
- Jabato, L. N. (2021, 25 de mayo). 'Viuda Negra': Bob Chapek defiende el estreno simultáneo para tener a “todo el mundo contento”. *eCartelera*. <https://www.ecartelera.com/noticias/bob-chapek-defiende-estreno-viuda-negra-65088/>
- Kothenschute, D. (editor). (2020). *Los archivos de Walt Disney. Sus mejores películas de animación 1921-1968*. Taschen.
- Lara, V. (2020a, 17 de diciembre). La razón por la que George Lucas vendió «Star Wars» (Lucasfilm) a Disney. *Hipertextual*. <https://hipertextual.com/2020/12/razon-george-lucas-vendio-star-wars-disney>
- Lara, V. (2020b, 21 de diciembre). Las películas más taquilleras de la última década. *Hipertextual*. <https://hipertextual.com/2020/12/peliculas-mas-taquilleras-ultima-decada>
- Libre Mercado (2020, 26 de noviembre). Disney despedirá a 32.000 trabajadores por el coronavirus. *Libertad Digital*. <https://www.libremercado.com/2020-11-26/disney-despedira-32000-trabajadores-coronavirus-disneyland-6684510/>
- Mag. (2019, 28 de agosto). Star Wars: ¿cómo y cuánto pagó Disney por Lucasfilm? La

historia de la transacción comercial que cumplirá 7 años. *El comercio*. <https://mag.elcomercio.pe/respuestas/star-wars-disney-compra-lucasfilm-historia-transaccion-comercial-george-lucas-noticia-mnda-nnlt-669499-noticia/>

Miró, F. (2020, 15 de octubre). El imperio del «streaming» contraataca: Disney se olvida de las salas de cine en tiempos del coronavirus. *elDiario.es*.
https://www.eldiario.es/cultura/cine/imperio-streaming-contraataca-disney-olvida-salas-cine-tiempos-coronavirus_1_6290275.html

Muñoz, F. (2019, 20 de marzo). Disney, un gigante insaciable que se comió a Marvel, Star Wars, Pixar y ahora Fox a golpe de talonario. *Abc*.
https://www.abc.es/play/cine/noticias/abci-disney-gigante-insaciable-hizo-universo-marvel-star-wars-y-pixar-golpe-talonario-201903201359_noticia.html

Osuna-Acedo, S., Gil-Quintana, J. y Cantillo Valero, C. (2018): La construcción de la identidad infantil en el Mundo Disney. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, pp. 1284 a 1306. DOI: [10.4185/RLCS-2018-1307](https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1307)

Penín, C. y González, P. (2020, 22 de noviembre). 25 años de Toy Story. La revolución de la animación digital. *La Vanguardia*. <https://stories.lavanguardia.com/cultura/20201122/29860/toy-story>

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

Ruiz de Elvira, A.P. (2019, 12 de febrero). ¿Qué plataforma digital es mejor y cuánto cuesta cada una? *El País*.
https://elpais.com/cultura/2019/01/04/television/1546609140_777862.html

Rukstad, M. G. y Collis, D. (2009). The Walt Disney Company: The Entertainment King.

Harvard Business School. <https://www.homeworkgain.com/wp-content/uploads/edd/2018/11/Walt-Disney.pdf>

Sánchez-Labela Martín, I. (2019). La Responsabilidad Social Corporativa de la Marca Disney: de la Estrategia al Compromiso con la Infancia y los Colectivos Vulnerables en 2º Congreso Internacional Media Ecology and Image Studies. *O protagonismo da narrativa imagética* (pp. 1108-1136). Ria Editorial.
https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/96659/0b2e1c_764f3ba72de645e8ba872d078f0178a5-1108-1136.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sergi, B. S., Owers, J. y Alexander, A. (2019). Valuation changes associated with the FOX/Disney divestiture transaction. *Economics and Sociology. Journal of Scientific Papers. Economics and Sociology*, 12(2), 36-47. DOI:10.14254/2071-789X.2019/12-2/2

Telotte, J. P. (2008). *The Mouse Machine: Disney and Technology*. University of Illinois Press.

The Walt Disney Company (2021, 9 de junio). En *Wikipedia*
https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=The_Walt_Disney_Company&oldid=136369902

Tirapegui, I. C. (2018, 25 de marzo). Recorre las páginas de la historia de Marvel Comics. *Ñoño*. <https://xn--oo-yjab.cl/historia-de-marvel-comics-cine-universo/>

Varios Autores. (2001). *Walt Disney 100 Años de Magia*. El País. Aguilar.

Varios Autores. (2016). *El libro de Disney*. DK.

Vida Económica (2020, 20 de enero). Plataformas digitales: la televisión del siglo XXI. *Vida Económica. Revista empresarial de Málaga*.

<https://www.vidaeconomica.com/2020/01/plataformas-digitales-televisio/>

Wasko, J. (2020). *Understanding Disney: The Manufacture of Fantasy*. (2ª ed.). Polity Press.

Zahumenszky, C. (2019, 21 de junio). Todas las empresas que forman el vasto imperio

Disney, reunidas en una sola imagen. *Gizmodo en español*.

<https://es.gizmodo.com/todas-las-empresas-que-forman-el-vasto-imperio-disney-1835723883>