



DE LA GUERRA DEL STREAMING A LA GUERRA DE LAS VENTANAS

Estrategias de las OTT de las majors con los estrenos de cine

FROM THE WAR OF STREAMING TO THE WAR OF WINDOWS:
OTT strategies of the majors with theatrical releases

JOSÉ MARÍA BENITO GARCÍA
Universidad Villanueva, España

KEYWORDS

Streaming war
Windows war
OTT
Theatrical releases
Audiovisual content

ABSTRACT

The objective of this work is to present the market structure of the main platforms that operate in this market and their investments in content, as well as to detect the content dissemination strategies and movie premieres of four of the five currently existing "majors" from Hollywood that have added their own OTT platforms to their media conglomerates: Warner with HBO Max and Discovery+; Disney with Disney+, Hulu and SPN+; Paramount with Paramount+ and Pluto TV; and Universal with Uni-versal+ and Peacock.

PALABRAS CLAVE

Streaming war
Ventanas de exhibición
OTT
Estrenos de películas
Contenidos audiovisuales

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es presentar la estructura del mercado de las principales plataformas de contenidos en streaming y de sus inversiones en contenidos, así como detectar las estrategias de difusión de contenidos y de estrenos de películas de cuatro de las cinco "majors" de Hollywood actualmente existentes que han añadido a sus conglomerados de medios sus propias plataformas OTT: Warner con HBO Max y Discovery+; Disney con Disney+, Hulu y SPN+; Paramount con Paramount+ y Pluto TV; y Universal con Universal+ y Peacock.

Recibido: 24/ 09 / 2022

Aceptado: 26/ 11 / 2022

1. Introducción

Las plataformas de distribución de contenidos audiovisuales por streaming, como Netflix, Disney+, Amazon Prime Video, HBO Max, Movistar Plus+ o Filmin ha comenzado a explotar un mercado que crece rápidamente, de forma que en menos de diez años han logrado que en 2021 casi el 40% (38,9%) de la población española estuviese abonada a una de esas plataformas.

Y tanto la televisión lineal o TDT, estas plataformas y todas esas otras formas de explotación de contenidos audiovisuales, conocidas también como ventanas de exhibición, son los espacios en los que los distintos derechos audiovisuales han de ser explotados para cada título que se produce. Estas ventanas marcan el orden en que cada uno de los derechos de la obra audiovisual es explotado: cine, televisión -en abierto, de pago, de pago por visión, etc.-, DVD, videojuegos -consolas, online, ...-, teatro, musicales, etc. Esta multiplicación transmediática de los contenidos ayuda a que un determinado título obtenga el mayor beneficio económico posible.

Hasta los primeros años del presente siglo el orden tradicional de las ventanas había sido primero cine, después el alquiler de DVDs, a continuación, las televisiones de pago, y por último las televisiones en abierto. Este esquema ha ido cambiando a la vez que se iban introduciendo en el mercado audiovisual las nuevas ventanas de exhibición producto de la revolución tecnológica consecuencia de la universalización de Internet, incorporando las ventanas y los plazos de cada una de ellas, bien fijado legalmente bien establecido por el propio mercado.

Desde entonces el recorrido más habitual de las ventanas en cine y televisión ha venido siendo primero las salas de cine (4 meses), después en *Video On Demand*-VOD (3 meses), televisión de pago-PPV o TVOD (12 meses) y servicios de suscripción-SVOD y televisión en abierto-Free TV (simultáneo). Sobre este sistema se han dado otras combinaciones, cambiando tanto el orden de las ventanas como la duración de estas.

Una manera de romper ese orden secuencial de ventanas ha sido el estreno simultáneo en varias ventanas o *day-and-date*, es decir, cuando se estrena a la vez en salas y en una plataforma, estrategia que, como veremos más adelante, es la que está siguiendo Disney+ con las producciones de Pixar.

Además, para terminar de romper el modelo, desde 2011 las *majors* introdujeron dos nuevas ventanas: la ventana de *Premium VOD* o PVOD¹ y la ventana *Advertising VOD* o AVOD.

Mediante la primera al espectador, previo pago, se le permite tener la exclusiva adelantada de la película en los servicios de *streaming* de pago.

Aunque en los últimos diez años el número de abonados a las OTT ha crecido continua y exponencialmente, y se calcula que el número de usuarios de VOD llegará en el mundo a 1.500 millones durante 2023. En la época post pandémica en la que estamos se está observando una desaceleración del mercado del SVOD por lo que las plataformas que no lo tenían ya están implementando el AVOD o *Advertising Video On Demand*, que permite abaratar la suscripción a cambio de introducir publicidad. El ejemplo más típico es Youtube.

Precisamente este será el factor más determinante en los próximos meses en el mercado de las plataformas de *streaming* que han pasado del boom de las suscripciones durante el confinamiento y los meses siguientes hasta la desaparición total de las restricciones obligadas por la COVID19 al momento actual marcado por la crisis económica consecuencia de la pandemia, crisis agravada por la invasión de Ucrania por Rusia. Si antes de este entorno ya se hablaba de “guerra del *streaming*” o “*streaming war*”, la situación de esa guerra por conseguir suscriptores se ha recrudecido al tener estos menos capacidad de gasto y al comprobar cómo otras plataformas con publicidad (AVOD) ofrecen también contenidos gratuitos atractivos, como la OTT de Paramount, Pluto TV.

Por si fuera poco, las plataformas tienen que hacer frente a los gastos de las producciones en marcha o comprometidas, a la vez que cancelan aquellas en las que pueden hacerlo.

Así, los grandes actores beneficiados por el confinamiento -Netflix y Disney+ principalmente- han superado la barrera de los 100 millones de abonados, se están viendo en la necesidad de cambiar el modelo de negocio e incluir publicidad para abaratar el precio de la suscripción y no perder un gran número de ellos. Por eso la guerra ahora no es solo de competencia entre las plataformas, sino, además, de estas contra la situación de crisis económica.

De ahí que los analistas se cuestionen si es viable este modelo de negocio en un mercado cada vez más saturado de oferta, con la incorporación de nuevas plataformas, con una demanda con esa necesidad cubierta y con menor capacidad adquisitiva. Y esos mismos analistas vaticinan la unión de plataformas, como ya la ha habido entre *majors* -compra de Fox por Disney- y distribuidores -compra de Warner por Discovery-.

Por eso las plataformas OTT se encuentran ante el gran reto de dar un giro estratégico que les permita seguir creciendo en beneficios, no perder abonados y que estos puedan seguir pagando sus cuotas de suscripción.

Y este giro estratégico ha sido provocado por el desplome en Wall Street de las cotizaciones de las grandes plataformas el pasado 18 de mayo: Disney, Netflix, Warner Bros Discovery y Comcast perdieron un 3,57% de su valor en esa sesión.

Según Liska Schmitz, Directora General y Socia de la consultora americana BCG “Wall Street ya no recompensa

1 TVOD: *Transactional Video on Demand*, forma de explotación de derechos audiovisuales por la que el consumidor paga sólo por lo que quiere ver. El contenido está disponible mientras se realiza el acto, si es en vivo, o durante un periodo, si se trata de algo grabado. Una variedad es el PPV o *Pay Per View*.

el crecimiento de suscriptores. Los inversores buscan más la rentabilidad". Quizá por ello las grandes OTT que hasta ahora no lo hacían, como Netflix, anunciaron casi simultáneamente sus nuevas estrategias orientadas a la obtención de mayores beneficios mediante inserciones publicitarias.

Definitivamente la burbuja del *streaming* fruto de la COVID 19 ha pinchado, y la que estaba llamada a ser la sucesora natural de las *majors* de Hollywood parece que, de serlo, tendrá que esperar un poco más todavía, según los inversores americanos. De hecho, han sido las grandes OTT que han destinado cuantiosas inversiones en sus lanzamientos al mercado y en producciones costosas, como Disney, Warner o Paramount, las que están teniendo peor desempeño bursátil que las *majors* que han preferido que darse solo en eso, en *major*, como Fox o Sony, sin lanzarse a la aventura del *streaming*.

La primera señal de que al modelo de negocio del sector se le había abierto una vía de agua fue cuando Netflix anunció el 19 de abril de 2022 que había perdido dos millones de abonados, si bien es cierto que de ellos 800 mil lo eran como consecuencia de salir del mercado de Rusia al estallar su conflicto con Ucrania. A esa circunstancia se añadió que sobre la marcha Netflix cambió su estrategia para incluir publicidad en su plataforma, lo que hizo confirmar a los analistas la rápida pérdida de ingresos, la desaceleración de nuevos suscriptores y, por tanto, la disminución de los beneficios, que son sobre los que pivotan los inversores de Wall Street.

Es precisamente esta situación la que ha planteado el gran dilema o disyuntiva a las *majors* de contenidos para maximizar la explotación de los derechos: apostar por la exhibición en salas de *blockbusters* con grandes resultados financieros o hacerlo por el valor recurrente de las suscripciones a los servicios de *streaming*, hasta ahora los preferidos por los inversores.

Pero durante la pandemia, primero con el confinamiento total, y después, mientras se mantuvieron las restricciones de aforo y de distancia social, las *majors* lanzaron sus producciones pendientes de estreno directamente en las plataformas de *streaming*, única ventana disponible al estar las salas cerradas totalmente en el confinamiento o semivacías después, ventana que explotaron tanto en modo "premium" (PVOD), es decir, ventana exclusiva adelantada mediante un sobreprecio, como en modo suscripción (SVOD) con acceso de todos los abonados a partir de una fecha sin necesidad de pagar ese sobreprecio.

Lógicamente esto hizo saltar por los aires la secuencia clásica de las ventanas de distribución. Por eso se ha pasado de un modelo en el que la primera ventana en salas de entre 60 y 90 días, y en el que la película no llegaba a las plataformas y servicios de SVOD hasta siete meses después del estreno, al modelo actual en el que como mucho la ventana salas dura 45 días o menos.

En esta etapa post COVID en la que nos encontramos, de vuelta a la normalidad, los *blockbusters* de mayor éxito están en la ventana salas no más de seis semanas desde el estreno pues su techo lo suelen alcanzar en la quinta semana. Sin embargo, la debilidad en las ventas en taquilla del resto de los nuevos títulos de cine precisamente aumenta la oferta de las plataformas de *streaming*, a las que llegan en pocos días para su servicio de SVOD. Las grandes productoras de cine se han dado cuenta de que con ventanas de cine de menor duración obtienen mayor retorno en la ventana de SVOD.

Esa debilidad también pone de manifiesto que el sector de las salas no termina de recuperarse pues, según datos de Comscore, en 2021 las ventas por taquillas estuvieron un 38% por debajo de las que se obtuvieron en 2020.

Para Mendelson, analista de taquilla de Forbes, „En este momento, Hollywood se encuentra en el mismo enigma en el que estaba hace dos años. Fuera de Marvel y DC, solo hay alrededor de media docena de grandes franquicias con taquillas que recaudan enormes cantidades de dinero". Por eso la mayoría de las películas se pueden escalar y conseguir los mismos ingresos en premium (PVOD) que en taquilla, con la ventaja de que en esa ventana de *streaming* las *majors* se quedan con el 80% de ellos, mientras que en salas van al 50% con sus propietarios.

Reflejo de esta situación es que la *major* Universal Pictures en 2020 obtuvo más de 500 millones de dólares por ingresos por la exhibición en PVOD de 10 títulos. Sin embargo, una de esas películas, *Vengadores: Endgame* (*Avengers: Endgame*, 2019), solo en salas recaudó más de 800 millones.

Aunque las previsiones de The Wall Street Journal para 2025 cifren en 85 millones de dólares los ingresos mundiales de los servicios de SVOD, sin embargo, ningún servicio de *streaming* puede reproducir la cantidad de efectivo a corto que se obtienen con un taquillazo, como *Frozen II*, que recaudó en 2019 en taquilla para Disney casi 600 millones de dólares. Pero, a su favor, el SVOD son unos ingresos fijos todos los meses que proporcionan estabilidad financiera y que con el tiempo pueden recaudar más que toda la taquilla por esa película durante toda una temporada.

Un claro ejemplo del valor de la ventana SVOD lo puso de manifiesto la consultora Moffett Nathanson, que calculó que la decisión de Warner de ofrecer durante todo 2021 sus películas según el modelo "day and date", es decir, mediante las ventanas simultáneas de salas y su SVOD HBO Max, supondría una merma de ingresos por taquilla de 1,2 millones de dólares. Pero con el ingreso medio mensual por abonado (ARPU) de HBO Max de 144 dólares al año, necesitaría conseguir al terminar 2021 alrededor de 8 millones y medido de nuevos abonados para compensar ese desfase; a finales de ese año HBO Max había crecido em más de 11 millones de nuevos abonados, lo que, de cara a los inversores de Wall Street, habría supuesto un aumento de valor de Warner en 14 mil millones

de dólares. Y en el primer trimestre de 2022, otros 3 millones de abonados más, y con ERPU de 11,24 dólares superior a los 11,15 dólares del último trimestre de 2021, lo que ha supuesto que HBO Max haya llegado a los 4 mil millones de dólares en ingresos por abonados, un 4,4% más que el año anterior. Además, la versión AVOD que lanzó en 2021 ha supuesto prácticamente la mitad de los nuevos abonados. Sin embargo, apenas retuvo la mitad de los usuarios que se unieron a la plataforma aprovechando los grandes estrenos.

Quizá por esta razón Jason Kilar, CEO de Warner Media, sostiene que a largo plazo el valor de los abonados de HBO Max es mayor que el de los ingresos de taquilla no solo de películas de segundo nivel sino incluso los de los *blockbusters*.

Otra prueba de que los inversores apuestan por el SVOD como ingresos a largo plazo es que Walt Disney Company perdió miles de millones de dólares en 2020 como consecuencia del confinamiento primero y de las restricciones posteriores, pero el precio de sus acciones se incrementó en un máximo histórico del 70% precisamente por el aumento también histórico de abonados a su plataforma, Disney+.

En definitiva, el inversor americano en conglomerados multimedia o en plataformas de *streaming* realmente no valora el número de abonados sino el comportamiento del valor de las acciones; pero es que este viene determinado precisamente por el volumen de suscriptores.

Este es el motivo por el que Netflix es la única plataforma de *streaming* que genera beneficios, mientras sus competidores suponen una importante inversión para sus conglomerados; así, Walt Disney Company calcula que Disney+ llegue al “*break even*” en 2024, y Warner Bros respecto a HBO Max en 2025 (previsión anterior a la fusión con Discovery); en definitiva, la plataforma de SVOD que no consiga escalar aprovechando las sinergias del grupo multimedia al que pertenezca, está llamado a abandonar el mercado. No así Netflix que, al no ser una *major*, su escala consiste únicamente en tener un flujo de caja constante procedente de los abonos mensuales de sus suscriptores, por lo que es necesario que la rotación sea baja. Este el modelo de negocio ideal de toda OTT.

Conectando de nuevo con el principio, lo que tratan las *majors* es maximizar la explotación de los derechos que genera la propiedad intelectual, lo que han materializado con un doble foco: las ventanas de exhibición y los derechos de marca, especialmente el *naming* y el *merchandising*. La sucesión de ventanas en *streaming* permite cobrar por PVOD al *fandom* de una película; después cobrar por PPV al que le interesa esa película y solo esa, no forma parte del *fandom* y tampoco quiere pagar una suscripción mensual a una OTT, sino solo películas puntualmente cuando se pongan a disposición en esa ventana; y, por último, al abonado al servicio de SVOD. Por su parte los derechos sobre la marca se explotan vía videojuegos, comics, musicales, regalos promocionales, juguetes, etc.

Aun que no todas las *majors*: Sony Pictures analizó el sector, y concluyó que la decisión estratégica más rentable sería permanecer al margen de las “*streaming war*”, pues llegaría tarde a un mercado que empieza a saturarse, por lo que no cambiaría de posición en la cadena de valor del mercado audiovisual, y permanecer como exclusivo productor, precisamente para dotar con sus contenidos a todas esas plataformas.

Por último, y de cara a esas estrategias de estreno de contenidos que analizaremos a continuación, es importante no perder de vista que uno de los efectos de la pandemia y el confinamiento en el mercado audiovisual es que el espectador ha adquirido la rutina de no salir de casa para entretenerse o ir al cine; todo lo contrario, se ha afianzado el consumidor del aquí y ahora fácilmente; y a las *majors* cambiar esa nueva forma de consumir entretenimiento les costará tiempo e inversiones, y por eso quizá el mejor movimiento sea precisamente emprender plataformas de *streaming* donde explotar sus catálogos inabarcables. Pero aceptando que priorizar sus servicios de SVOD implica un cambio en el modelo de negocio pasando de obtener muchos ingresos puntales en el corto plazo, a aportar por otro con gran presión financiera al necesitar unos ingresos masivos en el largo mediante suscripciones y escalamiento, PVOD y PPV fundamentalmente. Es precisamente este modelo de negocio el que parece que dará rentabilidad y permanencia en el mercado a las *majors* que lo asuman; el otro, de película en película, es un modelo con fecha de caducidad.

2. Panorámica general del mercado de las plataformas de *streaming*

2.1. Netflix

Netflix es la plataforma global líder, y empezó a cotizar en Wall Street en 2002. *First mover* del sector del *streaming* en 2007 año en el que lanzó su primera oferta de suscripción con un mes a prueba. En 2008 se asoció con empresas fabricantes de dispositivos de reproducción de contenidos digitales como decodificadores de televisión, Blu-ray o videoconsolas como Xbox para llegar a más consumidores y aumentar así el número de sus abonados. Y en 2011 empezó a adquirir contenidos para su plataforma, de forma que fue el estudio, por encima de todas las *majors*, con más nominaciones en los Emmy de 2018, y en 2019 consiguió sus tres primeros Óscar por Roma (2018): mejor director, mejor película de habla no inglesa y mejor fotografía.

Quizá estas sean las razones por las que es la plataforma que al terminar el tercer trimestre de 2022 tenía 223 millones de abonados en todo el mundo y la primera en alcanzar el saldo positivo a partir de 2022.

En 2021 Netflix anunció que cambiaría su modelo de negocio pasando de ser un SVOD o de suscripción a otro

de inserciones publicitarias o AVOD, lo que ocurre desde finales de 2022 y principios de 2023, dependiendo del país de que se trate. En España empezará el 10 de noviembre con una media de cuatro o cinco minutos por hora, y con un precio de 5,49€.

Por eso, para que los anunciantes consideren su plataforma como un canal publicitario eficaz, en el Reino Unido -mercado que mueve 8.700 millones de euros anuales en publicidad televisiva- forma parte de BARB (*Broadcasters' Audience Research Board*), el comité de la industria televisiva británica para la medición de audiencias televisivas que es propiedad de los canales de televisión públicos BBC y UKTV, y de los privados ITV, Channel 4, Channel 5 y Sky². De esta manera Netflix se obliga a publicar periódicamente sus datos de audiencia auditados por una agencia independiente.

También en USA, en cuyo mercado las previsiones de Netflix para su AVOD son llegar a medio millón de abonados en los primeros meses, ha firmado un acuerdo semejante con las agencias *DoubleVerify e Integral Ad Science* (IAS) para que midan y verifiquen su audiencia de cara a agencias de medios y anunciantes.

Por otra parte, en cuanto a resultados económicos se refiere, 2022 está siendo el “*annus horribilis*” de Netflix pues el 20 de abril bajó su cotización un 37% en Wall Street, la caída más alta en un solo día desde 2011, que equivale a perder 6.000 millones de valor en Bolsa. No es raro que coincidiera con el anuncio de la pérdida de 200.000 abonados en USA en ese primer trimestre.

Pero ya a finales de 2021 los expertos anunciaron que Netflix había alcanzado su techo de abonados y su máximo valor en Bolsa.

Durante ese año 2022 continuó perdiendo abonados paulatinamente hasta quedarse en los 20,67 millones al final del segundo trimestre tras perder 970.000 abonados, frente a los 221,84 que tenía al concluir el año 2021.

Su cotización en el Nasdaq neoyorquino también comenzó a descender en 2022, siendo una de las peores compañías del selectivo de Wall Street en el interanual.

Sin embargo, la pérdida de abonados en 2022 es menor de la esperado -Netflix había previsto perder 2 millones solo en el primer trimestre- y los inversores están expectantes ante la nueva perspectiva de ingresos que augura el lanzamiento de su servicio AVOD, en julio de 2022 sus acciones se habían revalorizado un 15%; también es cierto que, pese a ese buen desempeño en julio, en lo que iba de año había perdido un 63,7%.

La razón del inicio de esa revalorización en julio de 2022 puede estar en que, según la información de Netflix, en el segundo trimestre los ingresos crecieron un 9 %, aproximadamente 8.000 millones de dólares entre abril y junio. Quizá por ello, junto con los resultados del segundo, la plataforma anunció sus previsiones para el tercer trimestre de 2022: incrementar un 12% los ingresos, y los abonados en un millón.

Estas previsiones se vieron superadas en el tercer trimestre al sumar 2,4 millones de abonados en todos los continentes donde está presente, aunque con crecimientos desiguales, con lo que su cifra global de abonados asciende en ese momento a 223 millones. En ese trimestre los ingresos también superaron las previsiones: 7.930 millones de euros frente a los 7.837 esperados, es decir, un 5,9% más que el mismo trimestre de 2021. Además, el beneficio por acción (BPA) pasó de 2,13 dólares por acción 3,10.

Pese a todo, lo que valoran especialmente los analistas es el potencial de ingresos publicitarios que augura ser la plataforma con más minutos de visionado en USA, muy por delante de la plataforma siguiente, Disney+.

2.2. Disney

En diciembre de 2017 The Walt Disney Company compró 21st Century Fox por 44.300 millones de euros, quedando cinco grandes estudios de Hollywood, los “big five”: Columbia (propiedad de Sony Pictures), Metro-Goldwyn-Mayer (de Amazon), Paramount Pictures (de Viacom), Universal Pictures (propiedad de NBCUniversal), Walt Disney Pictures (de Walt Disney Studios) y Warner Bros Pictures (de Warner Media, que pertenece a AT&T).

Twentieth Century Fox Film Corporation era una compañía que en 1935 reunió a Fox Films (1915) y 20th Century Pictures, Inc. (1933). E incluye 20th Century Fox, Fox Searchlight Pictures, Fox 2000 Pictures, 20th Century Fox Animation, Blue Sky Studios, Zero Day Fox, Fox Family, Fox Star Studios, parte de Hulu y sus acciones de Sky.

Antes de esta adquisición, Disney ya había comprado Lucas Film, Marvel y Pixar.

Después, el grupo Disney diseñó una clara estrategia para llegar a todos los perfiles de público, y llegar así a un mayor número de abonados y espectadores: Disney+ para el infantil, Hulu (Star en Europa) para adultos y ESPN+ para contenidos deportivos.

2.2.1 Disney+

Desde que entrara en el mercado del *streaming* el 12 de noviembre de 2019 ha ido ganando cuota hasta alcanzar 164,2 millones de abonados en el cuarto trimestre de 2022, 46 millones más que el año anterior, lo que la convierte en la plataforma global líder por número de abonados, superando a Netflix.

Y tiene, además, la mayor biblioteca de todas las plataformas de *streaming*, fruto de las sucesivas adquisiciones.

2 BARB tiene un acuerdo hasta 2029 con Kantar para que realice la medición de esta audiencia, para lo que la agencia cuenta con un panel de 7.000 hogares, midiendo el consumo de cuatro pantallas en cada uno de ellos: televisión, móviles, tabletas y PCs o portátiles.

2.2.2 Hulu

Como empresa tiene una historia llena de cambios de propietarios hasta que finalmente Disney se hizo con su control total en 2019. Primero en marzo de 2006 AOL, Comcast, Facebook, Messenger, Myspace, y Yahoo anunciaron su lanzamiento.

En 2007, sin embargo, de ellos solo Comcast (con un 30%) figuraba entre quienes la constituyeron. Le acompañaron Disney (con un 30%), News Corporation (con un 30%) a quien sustituyó poco tiempo después 21st Century Fox, y TimeWarner (con un 10%).

Ya en 2016, AT&T compró TimeWarner (grupo al que renombró con Warner Media), pasando a ser el titular de su 10% en Hulu.

Y, por último, en marzo de 2019 Disney compra 21st Century Fox, por lo que se hace dueño de su 30%, el mismo que ya tenía Disney, tomando así la posición dominante en Hulu con un 60%. En abril de ese mismo año AT&T vendió su participación del 10%: un 7% a Disney, y el restante 3% a Comcast, con lo que la propiedad quedó en manos de estos dos grupos, Disney con un 67% y Comcast con un 33%. Pero un mes después, en abril, Disney compró a Comcast su porcentaje, adquiriendo el 100% de los títulos.

Cuando en 2008 inició sus operaciones, Hulu marcó un hito en la historia de la televisión al unir a los grandes grupos de medios en una sola plataforma, que en 2010 -dos años después de su lanzamiento- era la segunda plataforma con más audiencia en los USA, solo por detrás de YouTube.

Solo está disponible en los mercados USA y Japón, y en septiembre de 2022 contaba con 47,2 millones de abonados.

2.2.3 ESPN+

ESPN+ es propiedad de Walt Disney Media and Entertainment Distribution y de ESPN Inc., que, a su vez, su propiedad se divide entre The Walt Disney Company (con el 80%) y Hearst Communications (el 20%). Solo está disponible en USA, donde se lanzó en 2018, y transmite contenidos fundamentalmente deportivos.

Al finalizar el cuarto trimestre fiscal en septiembre de 2022, Disney hizo público que ESPN+ tenía 24,3 millones de abonados.

2.3 Amazon Prime Video

Amazon es una compañía fue fundada en 1994 por Jeff Bezos en Seattle (Washington). El 7 de septiembre de 2006 lanza en los USA el servicio de contenidos de video en *streaming* llamado inicialmente Amazon Unbox, pero que el 22 de febrero de 2011 cambiaría su nombre por el de Amazon Instant Video, y puso a disposición de sus clientes "Prime" 5000 películas y programas de televisión. En septiembre de 2015, volvió a cambiar el nombre en USA eliminando "Instant" y quedando en Amazon Video. El 14 de diciembre de 2016, con el nombre Prime Video se haría disponible en todo el mundo, menos en algunos países que vetaron su entrada por motivos de censura de sus contenidos.

La matriz Amazon inició El 17 de mayo de 2021 las conversaciones para hacerse con la *major* Metro-Goldwyn-Mayer (MGM), negociación que culminó el 26 de ese mismo mes con su compra por 8.450 millones de dólares; el acuerdo se cerró finalmente un año después, el 17 de marzo de 2022, por un total de por 8.500 millones de dólares tras recibir la aprobación del organismo regulador de la competencia de la Unión Europea, que estima que esa fusión no plantea ningún problema de competencia en Europa. Sin embargo, queda pendiente todavía la resolución de la autoridad reguladora de la competencia en USA, la FTC (Federal Trade Commission o Comisión Federal de Comercio), aunque de no hacerlo en un plazo próximo a expirar se entendería que no opone objeciones, en virtud del silencio administrativo positivo.

Con la compra de MGM, *major* creada en abril de 1924, Amazon adquiere una biblioteca de más de 4.000 películas y 17.000 programas de televisión, a la que valora en 3.400 millones de dólares, y premiada con 180 Óscar y 100 Emmy. De esta forma Amazon 56.000 títulos, muy por delante de los 20.000 de Netflix, su competidor más directo.

Amazon continúa operando también con su productora y distribuidora Amazon Studios y con su plataforma OTT Prime Video.

2.4 Discovery: HBO Max y Discovery+

En 2021 AT&T, el principal operador de telefonía en Estados Unidos, y Discovery Inc. llegaron a un acuerdo por el que esta pagaría 43 mil millones de dólares para fusionarse con la filial de AT&T WarnerMedia, propietaria de HBO, de forma que el nuevo conglomerado de medios posee las plataformas HBO Max y Discovery+. Su objetivo es llegar a los 400 millones de abonados en todo el mundo, consolidando su en el futuro su modelo de negocio de *streaming*.

Los contenidos son perfectamente complementarios ya que esta última proporciona concursos y *realities*.

El nuevo mega grupo de medios se llama Warner Bros. Discovery, e invierte 20.000 millones de dólares anuales en contenidos (superando a sus competidores más directos como Disney+, Netflix y Amazon Prime Video), y suma

200 mil horas de contenidos de ficción y entretenimiento entre los dos, y más de cien franquicias empezando por HBO y Discovery+, a las que se suman Discovery Channel, DMax, Cartoon Network, TNT, TBS, TCM, TLC, CNN y DC Entertainment.

Calcula que, como consecuencia de la fusión, el próximo año 2023 obtendrá un beneficio 52.000 millones de dólares, para lo que han invertido hasta ahora 3.000 millones dólares para competir con Netflix, para lo que también adoptaron la estrategia estrenar sus *blockbusters* en la plataforma HBO Max, y lo iniciaron con *Wonder Woman 1984* (2020).

HBO cerró 2021 con 73,8 millones de abonados, año en el que el 26 de octubre cambió su nombre por el de HBO Max para unificar la marca a nivel mundial. En marzo de 2022 los incrementó en 3 millones más, llegando a 76,8 millones.

Discovery+ es la OTT que la televisión por cable Discovery lanzó en 2021, y que contaba con los 2.500 programas de televisión, 600 títulos y 9.000 horas que tenía en su biblioteca, algunos de ellos originales exclusivos. Sus contenidos están pensados para un público de programas de no ficción, factuales y documentales, a través de los canales Discovery Science, HGTV, Discovery Channel, Animal Planet, DIY, Travel Channel, TLC, ID, Motortrend, o Food Network. También incluye Eurosport para ofrecer contenidos deportivos, como los Juegos Olímpicos de Tokio de 2021 y otros deportes en directo. Además, incluía producción contenidos de otros canales ajenos, como A&E, The History Channel, Lifetime, y una colección de producciones de la BBC.

Warner Bros. Discovery calcula que en 2025 la nueva OTT que surja de la fusión de ambos servicios tendrá 130 millones de abonados en todo el mundo; mientras que la inicialmente prevista solo para HBO Max era de entre 120 y 150 millones.

2.5 Paramount y Universal

En agosto de 2021 ViacomCBS (Paramount) llega a un acuerdo con Comcast (Universal) para crear una nueva plataforma juntando dos de sus marcas principales: por una parte, Showtime propiedad de ViacomCBS; y por otra Sky propiedad de Comcast; dando lugar a SkyShowtime.

Hasta ese momento dos de las principales *majors* dependían de dos conglomerados: decir Universal es decir Comcast; y decir Paramount es decir Viacom. Y entre los dos grupos tenían cuatro plataformas diferentes para operar en idénticos mercados: Paramount+ y Showtime, de ViacomCBS; y Peacock (Universal) y Sky, de Comcast.

Las sinergias creadas por ese acuerdo determinaron una nueva estrategia de distribución de sus plataformas en el mundo para no ser competencia entre ellas. Así, ambos conglomerados determinaron que Peacock se vería sin coste adicional en aquellos países en los que ya estaba disponible Sky: Reino Unido, Alemania, Italia, Irlanda, Austria y Suiza. También para estos países estará disponible en 2023 Paramount+, en virtud del acuerdo firmado entre los dos grandes conglomerados de medios. Y precisamente a estos países no llegará SkyShowtime, sino a aquellos otros 20 que no han podido acceder ni a Paramount+ ni a Peacock ni a Sky, que suman cerca de 90 millones de potenciales abonados: España, Albania, Andorra, Bosnia y Herzegovina, Bulgaria, Croacia, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, Finlandia, Hungría, Kósovo, Macedonia del Norte, Montenegro, Noruega, Países Bajos, Polonia, Portugal, República Checa, Rumanía, Serbia y Suecia.

El catálogo de SkyShowtime será tan amplio como la suma de catálogos de cada una de las plataformas "fusionadas"; series y películas de: Showtime, Nickelodeon, Paramount Pictures, Paramount+, Sky Studios, Universal Pictures y Peacock.

2.5.1 Paramount Streaming

En diciembre de 2019 Viacom compra CBS Corporation creando el multimedia ViacomCBS, que el 16 de febrero de 2022 cambiaría su nombre por el de Paramount Global, con el fin de explotar comercialmente el famoso nombre de esa *major*. Forman parte del conglomerado empresas como Paramount Pictures, MTV, Nickelodeon, BET y Comedy Central.

De la misma manera su división ViacomCBS Streaming pasó a llamarse Paramount Streaming, del que desde entonces dependen las plataformas Paramount+, Showtime, Pluto TV, CBS Sports, con el objetivo de llegar en 2024 a 120 millones de suscriptores entre todas ellas.

2.5.1.1 Paramount+

En Estados Unidos solo tiene el 3% del mercado del *streaming*, siendo una plataforma cuyo fin es ser escaparate de CBS y con gran problema de biblioteca, lo que la sitúa en último lugar de las OTT importante, por detrás incluso de Apple TV Plus (con un 5% del mercado), cuya empresa matriz es fabricante de dispositivos electrónicos y no nativa de los contenidos audiovisuales, como CBS o Paramount.

En los planes de Paramount Streaming está que Paramount+ llegue a 60 territorios del mundo al final de 2022.

En agosto de 2022 agregó Showtime a su plataforma; antes, y fuera de USA, parte de la programación de Showtime ya se transmite en Paramount+.

2.5.1.2 Pluto TV

Es una plataforma híbrida de contenidos de libre acceso y de pago que fue lanzada en 2014, y adquirida por Viacom en marzo de 2019 desembolsando en efectivo 340 millones de dólares.

Desde entonces tiene una media de 18 millones de espectadores al mes entre sus más de doscientos canales que ofrece gratuitamente, como Comedy Central, MTV y Nickelodeon, entre otros. Actualmente está disponible en Alemania, Austria, Estados Unidos, Reino Unido, Suiza, y casi toda América Latina, y desde octubre de 2020 en España; todos sumaban una audiencia mensual de 64 millones de usuarios activos al finalizar 2021.

2.5.2 Universal

NBCUniversal International Networks es un conglomerado de medios fruto de la fusión en 2004 de la National Broadcasting Company (NBC) -propiedad de General Electric- y de Vivendi Universal Entertainment. En 2013 Comcast Corporation, multimedia americano, se hizo con la totalidad de las acciones.

2.5.2.1 Universal+

Es su plataforma más conocida y con más usuarios, y explota toda la biblioteca de NBCUniversal.

En España está disponible en Movistar Plus+ desde enero de 2022. Incluye el canal lineal y bajo demanda DreamWorks partir del lunes 22 de febrero estará disponible DreamWorks, con contenidos exclusivamente infantiles.

2.5.2.2 Peacock

Entró en el mercado del *streaming* de los USA en julio de 2020 estando disponible una versión gratuita con anuncios y otra de pago. Tras la puesta en marcha de SkyShowtime, no será lanzado internacionalmente nada más que en aquellos países donde este no esté actualmente disponible.

Actualmente tiene 28 millones de cuentas activas mensuales y 13 millones de abonados.

2.5.3 SkyShowtime

En el momento en que las compañías ViacomCBS y Comcast, propietarias de Paramount y Universal respectivamente, estaban planteándose desplegar en el mercado europeo sus plataformas de streaming Paramount+ y Peacock, decidieron ofrecer sus contenidos en una misma plataforma, SkyShowtime.

En virtud de ese acuerdo, ViacomCBS y Comcast, unen en Europa sus marcas Showtime y Sky, respectivamente para sumar el atractivo de Paramount y Universal, majors con más de cien años en el mundo del cine y del entretenimiento.

La aprobación de los reguladores de la competencia en Europa en febrero de 2022 dio lugar así a SkyShowtime Streaming, joint venture de ViacomCBS y de Comcast al cincuenta por ciento cada una, que llegará a 20 mercados europeos que suponen 90 millones de hogares potenciales a los que pondrá a su disposición diez mil horas de contenido procedente de ofertas de NBCUniversal, Sky y ViacomCBS, como, Nickelodeon, Paramount Pictures, Paramount+ Originals, Peacock, Showtime, Sky Studios y Universal Pictures.

SkyShowtime estará disponible en los siguientes mercados europeos a finales de 2022 y principios de 2023: Albania, Andorra, Bosnia y Herzegovina, Bulgaria, Croacia, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España (integrado en Movistar Plus+), Finlandia, Hungría, Kosovo, Montenegro, Macedonia del Norte, Noruega, Países Bajos, Polonia, Portugal, República Checa, Rumanía, Serbia, y Suecia. No se podrá disponer de la nueva plataforma en los mercados en los Paramount+ y Peacock ya estén presentes.

3. Evolución de la suscripción a los servicios de *streaming*³

Al multiplicarse el número de operadores en el mercado del *streaming*, a la vez se multiplica la oferta de contenidos, lo que pone al espectador en situación de elegir entre múltiples contenidos, lo que a su vez ocasiona un mayor número de cancelaciones de la suscripción.

Por eso no extraña que el “Informe Deloitte Global Predicciones” cifre en 150 millones de abonados los que en 2022 finalizarán sus suscripciones a los servicios de *streaming* SVOD, como Netflix, Disney+, y HBO Max. Sin embargo, el ritmo de altas será superior al de bajas, cifrando en el 30% el porcentaje o tasa de abandono, técnicamente conocido como *churn rate*.

Pero en los mercados con mayor *churn rate*, muchos abonados a la vez que se dan de baja en un SVOD se dan de alta en otro, al que, incluso, ya habían estado abonados.

Para las OTT cada baja supone un importante impacto no solo por el importe de la cancelación sino principalmente por el coste que supone conseguir cada abonado: 200 dólares en USA. Pero esta cifra aumenta en la medida en que la competencia es mayor y disminuye la cifra de potenciales abonados. Por eso, para disminuir la pérdida de abonados y procurar que los gastos de retención sean efectivos, las plataformas ofrecen abonados más

baratos o incluso gratuitos financiados por publicidad; el enfoque de esta situación determinará la estrategia de estrenos de *blockbusters* en las plataformas. En Europa esta situación es determinante pues se ha pasado de un *churn rate* del 7% al 23% en 2021.

En España, Euron y Kantar Media elaboraron un informe de las audiencias en OTT según el cual estas serían las preferencias por orden según el porcentaje de abonados: el 39,5% de los suscriptores prefiere Netflix; el 26,5%, Amazon Prime Video; el 21,7% Movistar+; el 10,6% HBO; y un 9,1% Disney+. Este informe coincide prácticamente con la encuesta sobre preferencias de uso realizada entre abonados españoles en 2021.

Respecto al gasto medio en suscripciones, en España supone una media mensual de 39 euros que pagan el 83 % de los españoles suscritos al menos a una plataforma de pago de entre Netflix, Amazon Prime Video, Disney+, HBO Max, o Movistar+; además, el 58,3 % está suscrito a dos o más OTT.

3.1 Netflix

Aunque al acabar el tercer trimestre de 2022 llegó a los 220,67 millones de abonados en todo el mundo, empieza a tener problemas para retenerlos para lo que su principal palanca, y debilidad, es realizar inversiones millonarias en estrenos. Su principal mercado está en los países de América del Norte, seguido del europeo.

Al terminar 2021 había aumentado el número de sus abonados en 8,5 millones, ritmo similar al de 2020. Pero en abril de 2022, al informar a sus accionistas sobre sus resultados en el primer trimestre, desveló que había perdido 200 mil abonados a lo largo de esos meses, su primera pérdida en diez años, muy por debajo de sus previsiones que contemplaban un aumento de 2 millones y medio. Hay que tener en cuenta que ese periodo, y como consecuencia del inicio de las hostilidades de Rusia contra Ucrania, canceló su servicio en Rusia, lo que le ocasionó la pérdida de 700 mil abonados; y que, en los países de su principal mercado, USA y Canadá, ha podido llegar a su techo de abonados al perder a su vez en ese mismo periodo otros 600 mil abonados.

Sin embargo, el dato peor no fue ese, sino el hecho de que fuera la primera vez que perdían abonados en la serie histórica de diez años. Ese síntoma junto con que en 2021 el crecimiento en nuevos abonados empezaba a enfriarse, es lo que llevó a la compañía de Los Gatos a adelantar una previsión de pérdida de otros 2 millones de abonados en el cuatrimestre de abril a junio de 2022.

Esta situación también ha obligado a Netflix a buscar formas alternativas para conseguir recursos que, además, frenaran la lenta sangría de abonados, encontrándolas en la inclusión de publicidad a cambio de sistemas tarifarios más económicos.

Finalmente, esa tendencia volvió a cambiar en el tercer trimestre de 2022 en el que creció en todo el mundo sumando 2,41 millones de nuevos abonados, llegando a los 231,1 millones de abonados.

La consultora neoyorquina MoffettNathanson confirma estas previsiones pues estima que Netflix llegará a los 222 millones de abonados en 2025.

3.2 Amazon Prime Video

No es fácil saber con exactitud los abonados a la plataforma de Amazon, pues para esta son tantos como los suscriptores que tiene la logística en su versión *primium*; se estima que, de las 200 millones de cuentas que tiene Amazon Prime, aproximadamente 175 están abonados a Amazon Prime Video.

Realmente para Amazon lo prioritario no es captar nuevos suscriptores para su plataforma de *streaming*, sino que, siendo estos el número que sea, lo verdaderamente interesante es que Amazon Prime Video sirva de acceso a que sean abonados a todo su ecosistema: Amazon, Amazon Music, Twitch, etc.

3.3 Disney

Si al finalizar 2020, aprovechando como todo el mercado los dos confinamientos de ese año, había alcanzado 90 millones de abonados, según el informe de resultados de la compañía, cerró 2021 con 129,8 millones de abonados (casi un 40% más que el año anterior), sumando casi 12 millones de nuevos abonados en el último trimestre, como refleja el gráfico inferior, mucho más que los 2,1 millones del anterior; es decir, tardó solo tres años en conseguir la misma cifra que Netflix en ocho.

Por si fuera poco, en el primer trimestre de 2022 continuó creciendo hasta ganar otros 7,9 millones, sumando un total de 137,7 millones; pero si a estos le sumamos los abonados de las otras dos marcas del grupo -Hulu y ESPN+- el total asciende a 205,6 millones de abonados en todo el mundo, lo que supone un incremento trimestral de 9,2 millones. En ese periodo, por plataformas, Hulu llegó a los 54,6 millones de abonados y ESPN+ a 22,3, lo que supone un 10% y 62% más que 2021 en ese mismo trimestre, respectivamente.

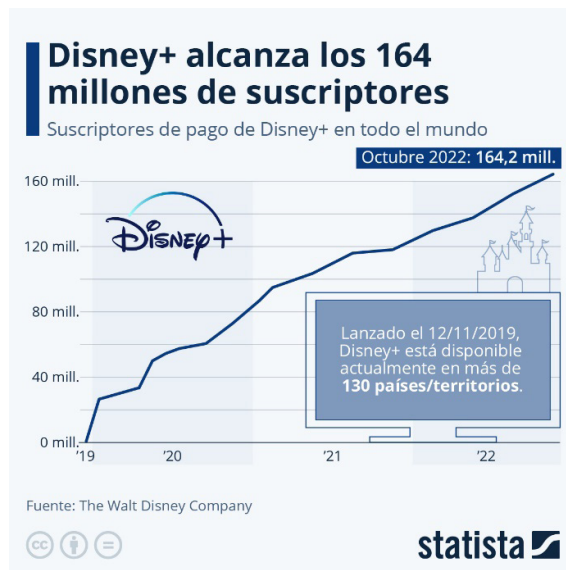
En el segundo trimestre de 2022, Disney+ creció en 7,9 millones de abonados llegando a los 137,7 millones; mientras que Hulu llegó a los 45,6 millones, y ESPN+ 22,3 millones.

En el tercer trimestre de 2022 marcó un hito histórico con sus 152,1 millones de abonados, incluyendo sus tres plataformas aumentándolos en 22,3 millones y superando por primera vez a Netflix, que al acabar ese trimestre se quedó en los 220,67 millones de abonados, perdiendo 970 mil. En este periodo Disney+ ganó 14,4 millones de abonados alcanzando los 152,1 millones; Hulu ganó 600 mil, llegando a los 46,2; y ESPN+ sumó 500 mil más y

creció a los 22,8.

Y en el cuarto trimestre Disney+ volvió a ganar abonados hasta 164,2 millones, sumando 12,1 millones de nuevos abonados, 46 millones más que el año anterior. Entre todas las plataformas del grupo Disney han alcanzado un total de 235 millones de abonados: ESPN+ creció hasta los 24,3 millones y Hulu hasta los 47,2.

Gráfico nº 1: evolución de los abonados de Disney+



Fuente: statista.com, 2022

Las previsiones del grupo eran llegar a 230 o 260 millones de abonados al final de 2024, pero al publicar los números del trimestre redujeron esa horquilla en 15 millones, fijando ese objetivo en de 215 a 245 millones de abonados.

3.4 Warner Media. Discovery

3.4.1 HBO Max

En mayo de 2020 Warner Bros lanzaba HBO Max en USA como plataforma de *streaming*, cosa que hizo igualmente en Europa y otros mercados año y medio más tarde, en octubre de 2021; desde entonces consiguió sumar hasta diciembre de 2021 un total de 73,8 millones de cuentas.

La nueva versión de HBO se lanzó en octubre de 2021 en Andorra, Dinamarca, España, Finlandia, Noruega y Suecia. Y a lo largo de 2022 a Estonia, Europa Central y Oriental, Grecia, Islandia, Letonia, Lituania, Países Bajos, Portugal y Turquía, hasta alcanzar un total de 27 países europeos y 67 en todo el mundo, con el objetivo de en 2026 cubrir 190 en todo el mundo.

Warner presentó HBO Max en ese momento como una plataforma de *streaming* para toda la familia en la que estaría disponible toda la extensa biblioteca de esta mayor, incluyendo su amplio catálogo de películas, el universo extendido de DC (películas y series de televisión de superhéroes producidas por DC Film) y Cartoon Network (canal USA de televisión de pago perteneciente a Warner Bros con contenidos de animación dirigido a un público infantil y juvenil).

Sin embargo, el lanzamiento de su nueva versión en *streaming* le supuso a la matriz de HBO obtener en 2020 un beneficio de 60 millones de dólares que, siendo una cantidad importante, sin embargo, supuso un 90% menos del obtenido en 2019.

Del total de suscriptores de HBO Max referido más arriba, apenas un poco menos de 30 millones lo son en USA, y eso que allí cuenta con el respaldo de su matriz la operadora AT&T, que lo incluye en sus paquetes de pago para sus nuevos clientes. Para aumentar el ritmo de abonados, Warner utilizó la estrategia en 2021 de estrenar directamente en su OTT las 17 películas que ya las había planificado para la ventana salas, de forma que durante el primer mes películas como *Dune* (2021) o *Matrix Resurrections* (*The Matrix Resurrections*, 2021) simultanearon ambas ventanas.

Al terminar 2022, a nivel global HBO Max ha llegado a los 75 millones de abonados, pero, como Netflix, con síntomas de estancamiento: la matriz Warner Bros. Discovery reconoció una pérdida de 300.000 suscriptores en Estados Unidos a esa fecha entre HBO (canal de cable), HBO Max y Discovery+; sin embargo, en ese mismo periodo llegaron entre las tres a 92,1 millones de cuentas, de las que HBO aporta 76,8 millones; y al final de septiembre llegaron a casi 95 millones en todo el mundo, mes a partir del cual Warner Bros. Discovery publicará

la cifra conjunta de abonados.

3.4.2 Discovery+

A finales de marzo de 2022, inmediatamente antes de su fusión con Warner Media, Discovery+ tenía en todo el mundo 24 millones de abonados, lo que supone un aumento de dos millones respecto a los 22 que tenía al final de 2021.

3.5 Universal y Paramount: Peacock, Paramount+, Pluto TV y SkyShowtime

Peacock, tuvo un importante aumento de 4 millones de abonados durante el segundo trimestre de 2022 llegando a los 15 millones totales, 2 millones más de los 13 millones que había presupuestado.

Sin embargo, esos 2 millones representan solo la mitad de lo que ganó durante los primeros tres meses de 2022, cuando la emisión de los Juegos Olímpicos y de la *Super Bowl* hizo crecer temporalmente sus abonados en 4 millones. Además, esos 15 millones de usuarios de pago globales solo son entre una tercera y una quinta parte de los de Hulu, Disney+, HBO Max o Netflix, lo que significa que no consigue quitarles usuarios.

El crecimiento sostenido, pero lento, de Peacock de 2020 a 2022 contrasta con el rápido con el que Disney+ creció desde el principio: tan solo tres meses después del inicio de sus emisiones en noviembre de 2019 ya había conseguido 26,5 millones de abonados.

Pero su mayor debilidad es el escaso tiempo que sus abonados dedican a sintonizar la plataforma, lo que supone una importante merma en sus ingresos publicitarios. Por el contrario, su fortaleza es el promedio de ingresos por abonado, el doble del de Disney+: aproximadamente 10 dólares.

Por su parte, a final de junio de 2022, Paramount+ alcanzó 43,3 millones de abonados en todo el mundo gracias a los 4,9 millones que sumó en ese periodo, pese a los 1,2 millones que se dieron de baja en Rusia; Pluto TV creció hasta casi 70 millones de usuarios mensuales activos en todo el mundo, y manteniéndose como líder del AVOSD en USA.

Paramount Streaming comunicó en agosto 2022 que tenía 64 millones de abonados entre todas sus plataformas, siendo Paramount+ la más numerosa con casi la mitad de ellos.

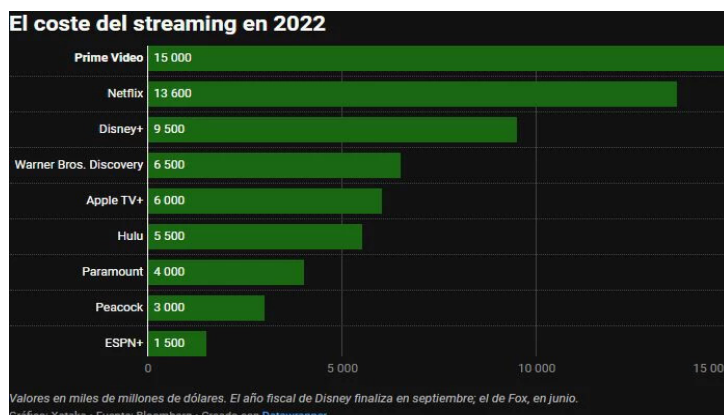
4. Inversión de las OTT en contenidos

Un informe en 2020 de la revista FX recogía que el año anterior, 2019, se estrenaron 532 series americanas más que duplicando las 200 que se produjeron tan solo una década antes, en 2010. Y esto respecto solo del mercado USA; a lo que hay que añadir el lanzamiento de nuevas plataformas y la ampliación a nuevos mercados territoriales de las "big four": Netflix, Disney+, Prime Video y HBO Max.

Morgan Stanley calculó a su vez que el gasto en contenidos de las 14 plataformas más grandes crecería un 13 % entre 2022 y 2025, fecha en la que alcanzaría la cifra de 200 mil millones; aunque también anunciaba que, de confirmarse una recesión global de larga duración, la situación sería muy diferente.

Los datos concretos de inversión durante 2022 en producción nueva de las ocho principales plataformas USA ascienden a 115 mil millones de dólares, que sumando la compra de derechos deportivos asciende a 140 mil millones de dólares. Por modelo de negocio, destacan Netflix y Disney+ (nuevos contenidos y atracción de nuevos suscriptores; y catálogo y retención de suscriptores, respectivamente) con unas cifras nada desdeñables: la compañía de Micky Mouse invertirá en todas sus plataformas de *streaming* 23 mil millones de dólares en películas y series, lo que supone un incremento de entre el 35% y el 40% sobre el anterior 2021; y la compañía de Los Gatos es la que más contenido nuevo produce -casi un estreno al día- para lo que invertirá 17 mil millones de dólares, aumentando su presupuesto de ficción entre un 25% y 60% sobre 2020, año del confinamiento.

Tabla nº 1. Inversión en contenidos de las OTT en 2022



Fuente: Xataka, Bloomberg, 2022

Vemos, pues, que estos últimos años han estado influidos por el confinamiento y otros efectos de la pandemia que se vive en el mundo desde 2020, lo que ha originado un aumento exponencial hasta ahora desconocido de consumo de contenidos en streaming, y que, para satisfacer tal demanda, ha facilitado la aparición de nuevos players de pago y gratuitos; pero esta situación de bonanza del mercado del streaming, al ser artificial, no ha podido sostenerse en el tiempo, y comienzan a aparecer síntomas de “pinchazo” de lo que se ha empezado a denominar como la “burbuja del streaming”: no hay mercado para tanta plataforma ni tiempo para consumir semejante producción de contenidos de ficción, la mayoría de ellos con un impacto solo local y muy alejado de los grandes blockbuster que sí tienen un gran recorrido mundial.

Véase por ejemplo la decisión de HBO Max de suprimir la producción de “originales” en Europa y en otros países donde opera; o el cambio de modelo de negocio operado por Netflix al apostar por el AVOD que le permite establecer un régimen tarifario más amplio y más barato para sus abonados, además de ser una fuente de recursos recurrente para financiar sus producciones; modelo que han empezado a imitar el resto de las “grandes”. O Disney, que había presupuestado para 2022 una inversión en contenidos de 33 mil millones de dólares, y en mayo lo reajustó disminuyéndolo en mil millones dejándolo en 32 mil.

Además, el hecho de que se hayan multiplicado las posibilidades de abonarse a una plataforma (la conocida como “*streaming war*”) y que estemos en el inicio de una recesión económica mundial con origen en la crisis ruso-ucraniana, lleva a que los abonados se cuestionen la oportunidad de abonarse a más de una plataforma, lo que implica que las grandes plataformas empiecen a perder abonados en favor de los nuevos entrantes, lo que redunda más todavía en la crisis de la “burbuja”.

4.1 Netflix

La inversión total en contenidos por Netflix en 2020 fue de 10,8 mil millones de dólares, en 2021 de 12 mil millones de dólares, y de más de 13.600 mil previstos para 2022, lo que supone un incremento del 25% respecto a 2021 y de 57% respecto a 2020.

Pese a estas cifras, a julio de 2022 Netflix había perdido más de 200.000 abonados, y espera perder hasta cerca de 2 millones en ese año. Sin embargo, la pérdida de abonados y de su valor en bolsa –más del 50% en lo que va de año-, no han hecho variar su previsión de inversión en nueva producción, fiel a su modelo de negocio inundar de contenidos su plataforma; solo en España producirá más de 20 series de ficción.

Quizá ayude a entender su estrategia que esos 13.600 mil millones de dólares previstos para 2022 representan solo un poco más de la mitad de las inversiones en 2022 del grupo Disney para todas sus plataformas.

4.2 Disney

The Walt Disney Company invirtió 25 mil millones de dólares en contenidos durante 2021, y anunció que en 2022 gastaría 33 mil millones, de los que 9.500 son para Disney+, 5.500 para Hulu y 1.500 para ESPN+. En abril de 2022 aprobó incrementar la producción de originales locales en 500 nuevas producciones en África, Europa, Latam y Asia, lo que supondría que sus inversiones totales en contenidos ese año lleguen a los 33 mil millones de dólares, según estimaciones de Morgan Stanley un 35-40% más que en 2021 y un 65% más que en 2020. Sin embargo, unas semanas después, en mayo, en su informe de ganancias trimestrales redujo esa cantidad en mil, quedándose en 32 mil millones; aun así, 7 mil millones más que en 2021.

4.3 Amazon Prime Video

La filial de *streaming* del gigante de la distribución en 2021 invirtió 13 mil millones de dólares, un 18% más que en 2020, año en que la inversión en contenidos fue de 11 mil millones, lo que supuso un 40% más que en 2019. Esto indica que, aunque su inversión es sostenida en el tiempo, sin embargo, empieza a tener un menor ritmo.

Amazon, es la empresa que más invirtió en 2022 en su plataforma de vídeo por encima de todas las demás, con 15.000 millones de dólares en costes.

4.4 Paramount+

En 2020, el año anterior al lanzamiento de Paramount+, ViacomCBS invirtió un poco más de mil millones de dólares en contenidos para su antecesor, CBS All Access; y en 2021, ya con Paramount+, subió otros mil millones hasta los 2,2 millones de dólares.

Las previsiones del multimedia propietario son que asciendan en 2022 a 4 mil millones de dólares, y en 2024 llegue a un tope máximo de 6 mil millones, para comenzar a reducirlo de forma que en 2025 Paramount+ alcance la rentabilidad.

4.5 Peacock

La plataforma de Universal invertirá 3 mil millones de dólares en contenidos en 2022, con la mira puesta en incrementarlo a 5 mil millones anuales en los dos ejercicios siguientes.

4.6 Warner Bros. Discovery

WarnerMedia invirtió más de 18 mil millones de dólares en contenidos en 2021, cantidad que incluía los de HBO y HBO Max, CNN y CNN+ y el estudio Warner Bros. Mientras, Discovery destinaba 4 mil a su plataforma Discovery+.

Tras su fusión con Discovery+, Warner Media, al contrario que Disney, decidió frenar su inversión en contenidos locales en Europa -excepto en España y Francia- cancelando sus originales previstos para los países escandinavos, Dinamarca, los Países Bajos y Turquía. Además, también para reducir costes en la compra de contenidos, decidió no renovar las cesiones de derechos de contenidos de producción ajena. Su objetivo es economizar 3 mil millones de dólares y frenar la caída en *Wall Street* de las acciones de la nueva compañía Warner Bros. Discovery, desde su reciente estreno en el parqué neoyorquino el 11 de abril de 2022.

Esta situación se debe a la llegada del nuevo CEO David Zaslav, antiguo presidente ejecutivo de Discovery, a la compañía resultante con una prioridad en su gestión: reducir la deuda acumulada de más de 50 mil millones de dólares; y más tras la caída en bolsa un 35% desde que en abril de 2022 se aprobara la fusión. Para que quedara clara cuál es su primera prioridad, nada más empezar a ejercer su nuevo cargo tomó tres importantes medidas de desinversión: paralizar los originales en Europa, abortar CNN+ antes de que empezara su actividad; y paralizar el rodaje de *Batgirl*, pese a que ya se había terminado el rodaje e invertido 90 millones de dólares.

Con todo ello el presupuesto en contenidos de HBO Max y Discovery+ para 2022 son 6.500 millones de dólares.

6. Estrategias de distribución de las principales plataformas de *streaming* para los estrenos

Pese a todo lo reflejado hasta ahora, el modelo de negocio de las grandes plataformas se complica cuando estas, además, son productoras o distribuidoras de cine pues su capacidad para ampliar su base de abonados o hacer *engagement* con los que ya tiene va a depender también de su producción para la ventana de exhibición que bien antes, simultáneamente o después estará accesible en la misma plataforma.

Esto afecta principalmente a dos plataformas cuyas propietarias son dos *majors* de Hollywood: Disney+ y HBO Max (Warner Bros); y a Netflix que ha multiplicado su producción de originales y de películas dentro de su estrategia, junto con su reciente introducción de publicidad, de llenar el mercado con sus productos para conseguir aumentar y retener sus abonados.

Pero, si un blockbuster cuesta 300 millones de dólares, o consigue hacer 900 millones o no es rentable; pero, como dice Jose Luis Acosta⁴, “con el *streaming* se puede pagar, por ejemplo, un tercio de una producción de este tamaño. O los cines resucitan un poco o la industria se tiene que replantear ciertas cosas”.

Esto significa que la actual guerra por obtener y retener abonados en la que se encuentran inmersas las plataformas OTT, las “*streaming wars*”, empiezan a influir decisivamente en el mercado de las grandes *majors* en el que cambiará irremediamente quién produce el contenido y quién lo distribuye.

Y es así porque el modelo de Netflix ha hecho que las series sea el principal producto preferido por la audiencia y fidelicen a los abonados por el efecto *engagement* que genera su permanencia en el tiempo. A eso se unió después el cierre de las salas con motivo de la pandemia, por lo que muchas películas producidas para su estreno en salas tuvieran que serlo en *streaming* directamente sin pasar por ellas. Por eso, el hecho de que *majors* como Disney, Paramount y Warner anunciaran en 2021 que destinarían una importante parte de su producción de cine a su estreno en OTT es una muestra más de que el modelo de Hollywood está cambiando.

Como es conocido, la exclusividad de la ventana cine estuvo en 90 días, cayendo después a entre 70 y 75, para que todo saltara por los aires definitivamente con el confinamiento y el cierre de las salas primero y su reducción de aforo después, lo que originó que desde el comienzo de la pandemia los blockbusters se estrenaran en OTT como HBO y Disney+.

Tanto es así que el principal lobby de propietarios de salas de cines del mercado USA, la Asociación Nacional de Propietarios de Salas de Cine (NATO), negocia con los estudios de Hollywood de mayor producción que tienen OTT para que abandonen los estrenos simultáneos en las dos ventanas. Por ejemplo, en julio de 2021, después de que *Viuda Negra* (*Black Widow*) perdiera un 70% de taquilla tras un estreno récord después del confinamiento, la NATO emitió un comunicado público en el que acusaban a Walt Disney de “canibalizar la venta de entradas” de la película al alquilarla simultáneamente en Disney+.

Pero en 2021 solo dos películas de Disney tuvieron una ventana exclusiva de 45 días: *Shang-Chi y la leyenda de los Diez Anillos* (*Shang-Chi and the Legend of the Ten Rings*) y *Free Guy*; aunque en ese momento parecía que Disney no tenía un modelo fijo de estrenos, su estrategia actual consiste en usar ambas ventanas, en la que ha probado diferentes márgenes entre una y otra, aunque últimamente estrena en salas y, 45 días después, ponerla a disposición de los abonados a su OTT, si bien en alguna ocasión ha preferido estrenarla en esta. Esto obedece a lo que en un “memorando” al personal del grupo escribía su CEO Bob Chapek, el 10 de enero de 2022, cuando Disney se prepara para celebrar su 100 aniversario en 2023. “Pero al final del día, nuestra guía más importante, nuestra estrella polar, es el consumidor. En este momento, su comportamiento nos dice a nosotros y a nuestra industria

que la forma en que quieren experimentar el entretenimiento está cambiando, y cambiando rápidamente gracias a la tecnología y la pandemia. Debemos evolucionar con nuestra audiencia, no trabajar en su contra. Y así los pondremos en el centro de cada decisión que tomemos”; satisfacer a un público que está cambiando su forma de entretenerse, cada vez más dependiente del *streaming*.

Sin embargo, Warner Bros y Paramount sí fijaron una exclusividad de 45 días para la ventana salas, antes de su explotación en la ventana *streaming* a sus plataformas HBO y Paramount+, respectivamente.

Por su parte Universal llegó a un acuerdo con las cadenas de salas Cinemark y AMC por el que las películas de Universal que recaudaran más de 50 millones de dólares el primer fin de semana de su estreno, se abriría una exclusividad de 31 días antes de compartirla con la ventana *streaming*; las películas que no llegaran a esa recaudación pasarían a *streaming* a los 17 días.

Esto es consecuencia de ese cambio en la manera de operar de las *majors*: mientras hasta ahora solamente buscaban rentabilizar las películas paso a paso siguiendo la tradicional cronología de las ventanas de exhibición estrenándolas primero en salas para que adquirieran notoriedad pública, de forma que después se pudieran obtener cuantiosos retornos de las ventanas de alquiler en DVD y por los múltiples derechos de televisión (PPV, VOD, lineal, etc.), actualmente su objetivo es lograr el mayor número posible de abonados, que es lo que el mercado, y *Wall Street* principalmente, premian.

Pero un gran número de OTT están compitiendo con una estrategia a pérdidas conscientes de que esta situación no durará mucho más tiempo, pues hay demasiados *players* en ese mercado y, además, los abonados ya están dejando de estarlo en muchas para pagar solo una suscripción, por lo que el éxito será muy variable y muchas abandonarán el mercado.

Esta última situación parece encajar con el desplome del *Dow Jones* el 18 de mayo de 2022 que afectó especialmente a los conocidos como *big media* que culminaba la corrección durante los primeros cinco meses del año a Disney, Netflix y a Warner Bros. Discovery y Comcast (dueña de Universal y Peacock), como también a compañías tecnológicas como Amazon (titular de Prime Video) y Apple (de Apple TV)

Los inversores ya no miden el número de abonados de cada plataforma sino su rentabilidad y, especialmente nivel del gasto, pues algunos *players* ya se están planteando si es eficiente gastar tanto como ingresan.

6.1 Disney

6.1.1 Viuda Negra (*Black Widow*, 2021)

Con un año de retraso por el confinamiento, se estrenó el 9 de julio de 2021 simultáneamente en cines y en Disney+ *premier acces*, donde sus abonados podrían ver la película pagando un canon además del precio de su suscripción. El primer fin de semana hizo una taquilla de 80 millones de dólares en la taquilla nacional USA y 78 millones en la internacional; a los que hay que sumar otros 60 millones en el *premier acces* de Disney+. Sin embargo, el segundo fin de semana fracasó en las salas, siendo la película del “Universo Marvel” con menor recaudación. Esto hizo que los propietarios de salas criticaran a Disney por mantener simultáneamente la película en Disney+ pues perjudicaba claramente a su sector; pero a la vez demostró la eficacia de la estrategia de Disney para aumentar los abonados a Disney+.

Además de *Black Widow*, Disney también estrenó *Cruella* simultáneamente en cines y en Disney+ (*premier access*) el 28 de mayo de 2021.

Por su parte, Disney llegó a la conclusión de que la distribución simultánea en ambas ventanas de cualquier película de ese universo sería perjudicial de cara al *fandom* de la saga perjudicando sus ingresos por taquilla donde sus películas han rendido muy por encima de cualquier otra: 24 películas de su franquicia han sido número 1 en taquilla el fin de semana de su estreno, recaudando muchas de ellas más de 1.000 millones de dólares por taquilla en todo el mundo.

6.1.2 Shang Chi y la leyenda de los diez anillos (*Shang-Chi and the Legend of the Ten Rings*, 2021)

Se estrenó en cines y tuvo la exclusiva durante 45 días antes de pasar al *streaming*.

6.1.3 Red (*Turning red*, 2022)

Se estrenó exclusivamente, sin pasar por las salas, el pasado 11 de marzo de 2022 en Disney+ sin coste adicional para sus abonados, aunque en los países en los que la OTT no operaba sí lo hizo en salas. Ha ocurrido exactamente igual con todas las películas de Pixar, la franquicia de cine animado de Disney.

Es junto con *Soul* (2020) y *Luca* (2021) la tercera película consecutiva de Pixar que se estrena directamente en Disney+. La razón, según el presidente de Disney Media and Entertainment Distribution, Kareem Daniel, es que los espectadores se lanzaron a por esas películas cuando se estrenaron en la plataforma. Para Disney los ingresos por taquilla son importantes, pero a la vez necesita aumentar el número de abonados y conseguir mantenerlos.

6.1.4 Onward (2020)

Habían pasado exactamente dos años desde que la última producción de Pixar se proyectó en salas: *Onward*. Se estrenó en cines el 6 de marzo de 2020, pocos días antes del confinamiento, por lo que comenzó a emitirse en *streaming* el 20 de marzo, dos semanas después ya en pleno confinamiento.

Coincidió que en ese momento a Disney la venía bien para aumentar los abonados a su plataforma, lo que facilitaba que fuera una película familiar, con lo que llegaba plenamente al público objetivo de Pixar, un perfil amplio de abonados potenciales a quienes, además, les salía mucho más barato verla en casa en familia que pagar una entrada al cine por cada uno de sus componentes. Ese es el valor añadido que Disney ve en Pixar pues, además de los niños, hay un público maduro que creció con los personajes de *Toy Story* (1995) y de *Buscando a Nemo* (*Finding Nemo*, 2003).

Lo que los hechos demuestran es que Disney no ha tenido una pauta única en los estrenos de Pixar, sino que su estrategia ha sido experimentar con varias fórmulas para descubrir cómo maximizar la rentabilidad de sus producciones a la vez que ampliaba el número de abonados: estrenos exclusivos en salas, exclusivos en Disney+ o híbridos; pero siempre con el objetivo claro de que los estrenos en Disney+ sirvieran para generar taquilla y a la vez aumentar el número de abonados y contener la rotación, es decir, los que cancelan su suscripción y, en muchos casos, se cambian de plataforma.

6.1.5 *Soul* (2020), *Luca* (2021), *Raya y el último dragón* (2021), *Encanto* (2021) y *Ligthyear* (2022)

Ejemplos de esta estrategia de estrenos variable es que, en el mismo periodo de tiempo, Disney utiliza esos tres diferentes modos de estreno con películas de Pixar.

En 2020, año del confinamiento y de los aforos limitados, los cines eran una ruina y había que apostar por Disney+, por lo que su estrategia fue conseguir abonados para su plataforma de referencia; así lo justificaba el propio Bob Chapek, CEO de Disney: “Es un paso más en lo que ya hemos hecho. Dado nuestro éxito hasta ahora, queremos acelerar aún más nuestra transición a un modelo directo al consumidor”; en ese momento en plena pandemia del COVID19. Así, debutaron exclusivamente en Disney+ las películas *Soul* (el 25 de diciembre de 2020) y *Luca* (el 18 de junio de 2021;)

Sin embargo, *Raya y el último dragón* (*Raya and the Last Dragon*) se estrenó el 5 de marzo de 2021 simultáneamente en los cines de Estados Unidos y en el *premier access* de Disney+ pagando 30 dólares.

Y, por último, *Encanto*, estrenada el 25 de noviembre de 2021, estuvo disponible exclusivamente en los cines durante 30 días.

Soul fue la primera película de Pixar que se estrenó directamente en Disney+ sin pasar antes por las salas. Y *Luca* la más vista en *streaming* en 2021 en Estados Unidos: según Nielsen consiguió más 10,6 mil millones de minutos de visionado ese año.

A comienzos de enero de 2022, el presidente de Disney Media and Entertainment Distribution citado más arriba, Kareem Daniel, confirmó esta estrategia públicamente en un comunicado distribuido a la prensa que “Dado el retraso en la recuperación de la taquilla, particularmente para las películas familiares, la flexibilidad sigue siendo el núcleo de nuestras decisiones de distribución, ya que priorizamos la entrega del contenido incomparable de The Walt Disney Company a audiencias de todo el mundo”. Y no es que Disney esté pensando en que priorizando el cine familiar para todos los públicos está haciendo un ejercicio de responsabilidad social, sino que este cine es el que generó más taquilla en 2019, el último año prepandemia.

Por eso, al ver que la taquilla repuntaba en otoño de 2021, Disney estrenó *Encanto* solo en los cines pues, habiendo costado 150 millones de dólares, el primer fin de semana recaudó 92 millones de dólares solo en USA a los que se sumaron otros 225 de la taquilla mundial. Y, aunque esa cifra está por debajo de los estrenos en salas antes del COVID, son una buena recaudación para ese primer momento de finalización de los aforos reducidos. Y después, cuando comenzó su distribución en la ventana *streaming* en Disney+, la banda sonora se hizo tan popular que llegó a ocupar el primer puesto en *Billboard 200* durante más de dos años.

Y *Ligthyear*, la última película de Pixar, *spinoff* de *Toy Story*, que fue la primera tras *Onward* que se estrenó exclusivamente en cines, el 17 de junio de 2022; y al comprobar Disney que la taquilla no era la esperada (con un presupuesto de 200 millones de dólares, quince días después del estreno solo había recaudado 26 millones más), el 3 de agosto se estrenó en Disney+, es decir, a los 45 días.

Todos estos casos confirman la estrategia flexible de Disney, que estudia cada película y su contexto antes de decidir dónde estrena y el tiempo que hay entre ventana y ventana.

Para ayudar entender en su contexto esta estrategia, hay que saber que poner las películas de Pixar directamente en la plataforma aminora ingresos como los de alquiler o el *premier access*; y la distribución de una película de Pixar a las salas no es precisamente barata, pues su producción está entre 175 y 200 millones de dólares, y la promoción aproximadamente la mitad, cerca de otros 75 millones, por lo que es mucho más cara la comercialización en los cines que en la plataforma de Disney, aunque mucho más rentable en condiciones normales.

El éxito de esta estrategia es incuestionable, si lo medimos en función de la audiencia, pues según Nielsen, de las 10 películas más vistas en 2021, ocho son de la factoría Disney: a los casi 11 mil millones de visionados de *Luca* le sigue *Vaiana* (2016) con casi 9 mil, *Raya y el último dragón* con un poco más de 8 mil, y *Frozen* (2013) con

casi 6 mil conquistaron los cuatro primeros puestos; el 6º, 7º y 8º puestos fueron respectivamente para *Frozen, el reino del hielo* (2013) con casi 5 mil millones y medio, *Soul* con un poco más de 5 mil, y *Cruella* (2021) con 5 mil millones. Y el 10º puesto lo ocupó *Jungle Cruise* (2021) con 4 mil millones y medio de visionados.

6.2 Netflix

Netflix tiene la mayor oferta de cine de todas las OTT y otras ventanas de televisión. Además, empezó a producir películas originales en 2016 por las ventajas que obtendría: disponibilidad de la primera ventana de televisión de pago, pues habitualmente esa ventana comienza muchos meses después del estreno de la película en salas; los derechos de distribución globales de las películas sin tener que pagar una licencia por país; los derechos de transmisión en televisión a perpetuidad, en vez de los 18 a 24 meses de la ventana de televisión de pago; y la propiedad absoluta de los derechos de autor, lo que le permite producir en transmedia: secuelas, precuelas, *spin off*, videojuegos, *merchandising*, etc. Y a eso se le puede añadir la venta de derechos de exhibición a terceras plataformas OTT y cadenas de televisión. No hay que olvidar que, en la producción de sus originales en 2020, Netflix invirtió 17 mil millones de dólares.

Sin embargo, en marzo de 2021 comenzó un cambio de estrategia al negociar la venta de algunos de sus originales más conocidos en mercados internacionales con otras plataformas o distribuidoras en poder de *majors*, algo que hasta ese momento solo hacía a través de distribuidoras asociadas a Netflix Originals; algo que ya había ocurrido antes con *Crónicas de Navidad 2* (*The Christmas Chronicles 2*, 2020), cuyos derechos de explotación internacional se vendieron a NBCUniversal.

Aunque ya lo había hecho antes no con una película sino con una serie, precisamente su primera original, *House of Cards*, cuyos derechos internacionales para América Latina de la primera temporada en 2013 fueron vendidos a Paramount Network.

Sin embargo, con algún título Netflix no está siguiendo esta estrategia de ser “ventana de pago uno”.

Así ocurrió con *Puñales por la espalda: El misterio de Glass Onion* (*Glass Onion: A Knives Out Mystery*, 2022), que primero se estrenó en salas de USA, Reino Unido, Italia y Alemania entre el 23 y el 29 de noviembre de 2022 antes de estar disponible en la plataforma el 23 de diciembre. Es la primera vez que los tres más importantes grupos de salas de cine proyectan una película de Netflix; y en 600 salas. Netflix pagó 450 millones de dólares por los derechos para producir esta secuela y otra más de *Puñales por la espalda* (*Knives Out*, 2019).

6.3 Warner Bros. Discovery

La estrategia de Warner está siendo muy cambiante, más desde su compra por Discovery.

Por indicación de su matriz AT&T, hasta enero de 2022, las películas se estrenaban simultáneamente en cines y en HBO Max; así lo hicieron en 2021 con los estrenos de *Godzilla vs. Kong*, *El escuadrón suicida* (*The Suicide Squad*), *Dune* y *Matrix Resurrections* (*The Matrix Resurrections*).

Ante el malestar creciente de las salas por esa medida, los directivos de Warner manifestaron que esta medida respondía a la situación creada por la pandemia y que duraría solo un año, volviendo los estrenos a ser en exclusiva en salas en 2022.

Y arriesgaron, pues invirtieron millones de dólares en esas películas que podían haber fracasado en el cine por estar a la vez disponibles en HBO Max, provocando importantes pérdidas a Warner. Pero el riesgo era medido pues contaban con que en esos meses muchos espectadores no irían a las salas por miedo a infectarse del COVID, y preferirían abonarse a la plataforma de *streaming*. Los ingresos de taquilla bajaron, pero, junto a una agresiva campaña de publicidad y marketing para abonarse por la mitad de precio, Warner consiguió su objetivo de aumentar el número de abonados a su plataforma: en enero de 2021 sus abonados eran 61 millones, y al acabar ese año, gracias a su estrategia, ascendían a 70 millones. Es todavía una cifra lejana a los más de 200 millones de Netflix, pero, junto con Disney+, es la plataforma con mayor ritmo de crecimiento en abonados.

Sin embargo, no parece que los resultados económicos de estas películas más otras menores estrenadas en 2021 como *Reminiscencia*, *Maligno* o *Cry Macho* fueran del todo del agrado de Warner pues fue en enero de 2022, cuando Warner Media anunció el cambio de su estrategia, y dejarían pasar 45 días -en vez de los 90 previos al COVID- desde de su estreno en salas hasta estar disponibles directamente en HBO Max en España, Europa Central y Europa del Este, Grecia, Islandia, Países Bajos y Portugal, sin pasar antes por Premium Access. El Presidente de HBO Max, Casey Bloys, se mostraba optimista respecto a la nueva estrategia: “Creo que va a funcionar muy bien, porque la gente que quiere ir a los cines y experimentar una película en las salas puede hacerlo, y 45 días más tarde, está en Max. A mí me parece una situación estupenda. Veremos cómo va”.

De hecho, a lo largo de 2022 Warner ha firmado convenios con empresas propietarias de salas, como AMC Theatres o Cineworld -propietario de las salas Regal Cinema- para mantener la ventana exclusiva de 45 días para las salas.

Pero finalmente no se confirmó esa nueva directriz, al menos no totalmente, sino que Warner optó por estrenar sus blockbusters repartíéndolo entre debuts en salas y lanzamientos en su plataforma; es decir repartir sus 24 estrenos previstos para 2022 de forma que 12 lo serían en salas y las otras doce en HBO Max. Para hacer ese

reparto seguirán las pautas marcadas por la en ese momento CEO de Warner Bros Entertainment, Ann Sarnoff: “Las que pondremos en salas son las que creemos que funcionarán. No es una cuestión de presupuesto, es también sobre el género y los patrones de comportamiento de la gente”.

Lo confirmaba *The Batman*, que fue estrenada solo en salas (algo que el estudio no hacía desde el estreno de *Tenet* en agosto de 2020) el primer fin de semana de marzo de 2022, siendo el número uno en las taquillas de 73 de los 74 países en los que se estrenó. Y, como estaba previsto, pasados los 45 días de exclusividad, estaba disponible en HBO Max.

Otro giro en la estrategia de estrenos vino obligado por la compra de Warner por Discovery en abril de 2022 creándose Warner. Discovery: en agosto de ese año se anunció la fusión de HBO Max y Discovery+ en un nuevo servicio de *streaming* que empezaría a estar operativo a mediados de 2023, y en España a comienzo de 2024. Desde el momento del anuncio, la segunda ventana en HBO Max tras 45 después del estreno en salas ha desaparecido, por lo menos así ha ocurrido con *Elvis*, película que se estrenó el 24 de junio en salas, y que solo está disponible en HBO Max en alquiler o compra.

Todo parece indicar que Discovery ha cambiado la estrategia, y que va a desaparecer la ventana fija de 45 para HBO Max, y que decidirán película a película; así se deduce de las declaraciones del jefe de prensa de HBO Max, Tom Nielsen: “Seguimos experimentando cuándo ofreceremos películas de Warner Bros en HBO Max, equilibrando la necesidad de dar a las películas la máxima exposición cinematográfica. En el futuro, en lugar de una regla de 45 días, seremos más flexibles y confirmaremos el estreno en *streaming* unos siete días antes de que lleguen a HBO Max”.

6.4 Amazon

Desde abril de 2020, en pleno confinamiento, Amazon Prime Video abrió su servicio de VOD por el que sus usuarios, además de tener acceso a su biblioteca y a sus originales, con un pago adicional tendrían a su disposición títulos más recientes.

Sin embargo, el mismo día que Amazon comunicó oficialmente la compra de Metro-Goldwyn-Mayer, Amazon Studios anunciaba que la película *La guerra del mañana* (*The tomorrow war*, 2021) se lanzaría a nivel mundial exclusivamente por su filial Prime Video el 2 de julio de 2021. Fue toda una declaración de intenciones sobre la estrategia que seguiría a partir de ese momento en la explotación de los estrenos de cine en las ventanas, quedando patente que su plataforma de *streaming* sería la primera opción y las salas serían la segunda.

Quedaba fuera de esta estrategia la franquicia de *James Bond*, cuya propiedad es compartida con Eon Productions, que tiene derecho de veto sobre elementos clave, como su distribución, y que dejó claro que la última entrega de la saga, *Sin tiempo para morir* (*No Time to Die*, 2021) se estrenaría en todo el mundo en salas como primera ventana, como así fue.

Pero el siguiente *blockbuster*, *Mi policía* (*My policeman*, 2022), se estrenó en USA el 21 de octubre de 2022 directamente en Prime Video, sin conceder a las salas ninguna ventana de exclusividad.

6.5 Paramount

A finales de 2021 Paramount hizo pública su nueva estrategia, más conservadora, de producción de sus películas dirigida a reducir riesgos. Tal movimiento consiste en destinar menos presupuesto a *blockbusters* y focalizar sus inversiones en producciones de menor presupuesto, con la vista puesta en estrenarlos en sus plataformas, especialmente Paramount+, con el fin de aumentar y retener el número de sus abonados.

La idea de fondo era, con el mismo presupuesto, hacer un mayor número de películas pensadas en su estreno en su plataforma, obteniendo una mayor rentabilidad.

Esta situación es consecuencia de la pandemia, en la que combinaron estrenos en sala como *Un lugar tranquilo 2* (*A quiet place part II*, estrenada en marzo de 2020, unos días antes del confinamiento), con estrenos en plataformas competidoras con Paramount+, como *El juicio de los siete de Chicago* (*The Trial of the Chicago 7*, octubre de 2020) a Netflix; y *La guerra del mañana* (*The Tomorrow War*, julio de 2021) a Amazon Prime Video.

El siguiente *blockbuster* de Paramount ha sido *Top Gun: Maverick* (*Top Gun 2: Maverick*), estrenada en cines en mayo de 2022, y disponible en Paramount+ desde finales de julio, pero solo en USA; con un presupuesto de 170 millones de dólares ha recaudado en todo el mundo casi diez veces más: casi 1.500 millones de dólares, siendo a mes de octubre la película más taquillera de 2022. Con esta película la estrategia de Paramount es permitir alquilarla o comprarla en distintas plataformas, como Amazon Prime Video, Apple TV, Filmin, Google Play y YouTube; cada una al precio libremente fijado por cada plataforma.

Como en Europa acaba de empezar el lanzamiento de SkyShowtime, cuyo catálogo lo forman las películas de Paramount, se ha preferido esperar a su definitivo establecimiento en los países previstos para incluirla en esa plataforma y no en otras de acceso gratuito siendo abonado.

Y la estrategia para el próximo lanzamiento previsto será similar a esta última: *Misión Imposible 7* (*Mission: Impossible – Dead Reckoning Part One*) será estrenada en julio de 2023, y estará disponible en Paramount+ 45 días después.

6.6 Universal

Universal estableció durante la pandemia una ventana exclusiva en salas de 30 días para los estrenos que recaudaran más de 50 millones de dólares en su primer fin de semana, y de solo 17 días para los que recaudaran menos.

Aunque este sistema se supone que se mantiene después de la pandemia, lo habitual es que las películas de Universal tengan una ventana exclusiva en salas de 45 días desde el estreno, pasados los cuales estarán disponibles en sus plataformas Universal+ y Peacock.

Sin embargo, no parece que hayan desechado totalmente los estrenos simultáneos, tal y como hizo con *Ojos de fuego* (*Firestarter*) en mayo de 2022.

Referencias

- Adalian, J. (2022). *It's Time to Start Worrying About Peacock*. Vulture.com. www.vulture.com/2022/10/peacock-streaming-service-woes.html
- Alberto, Carlos "Albertini" (2022). *SkyShowtime: fecha, catálogo y todo lo que sabemos de la plataforma de streaming que une Paramount+ y Peacock*. Spinof.com. www.espinof.com/fecha-de-estreno/skyshowtime-fecha-precio-catalogo-todo-
- Alberto, Carlos "Albertini" (2021). *Warner Bros. Discovery: la nueva gigante del entretenimiento llegará en 2022 con más de 200.000 horas de series, programas y películas*. Espinof.com. <https://www.espinof.com/otros/warner-bros-discovery->
- Attanasio, J. (2022) *Netflix's setbacks a canary in the coal mine for streamers*. Fastcompany.com. <https://www.fastcompany.com/90757800/netflixs-setbacks->
- Audiovisual451 (2021), *Warner Bros. estrenará sus películas en HBO Max 45 días después de su lanzamiento en cines*. Audiovisual451.com. www.audiovisual451.com
- Aznal, J. (2021). *150 millones de personas se bajarán de plataformas como Netflix, Amazon, HBO y Disney+ en 2022*. Eldebate.com. www.eldebate.com/cine-tv-series
- Bastero, M. (2022). *Netflix gana 2,4 millones de usuarios en el 3T de 2022 y anuncia nuevas medidas contra las cuentas compartidas*. Marketing4ecommerce.net. <https://marketing4ecommerce.net/netflix-ingresa-mas-de-lo-esperado-en-el-3t->
- Biurrun, A. (2022) *Netflix, Disney, HBO... La guerra del "streaming" entra en una nueva fase con la vuelta a la normalidad*. Larazon.es. <https://www.larazon.es/tecnologia/>
- Brueggemann, T. (2021). *Beyond Bond, Amazon-MGM Doesn't Bring Good News for Theaters*. IndieWire.com. www.indiewire.com/2021/05/beyond-bond-amazon-
- Chan, C. (2022) *Paramount Goes All-In on Competing With Streaming Giants in Rebrand*. Hollywoodreporter.com. <https://www.hollywoodreporter.com/business/digital/p>
- Cine 54 (2022) *El éxito de las plataformas de streaming comienza a estallar cobrándose su primera gran víctima*. Yahoo! Vida y estilo. <https://es.vida-estilo.yahoo.com/exito->
- Cinemania. (2021). *Warner admite que se equivocó al lanzar estrenos simultáneos en cines y HBO Max*. Cimemania. <https://www.20minutos.es/cinemania/noticias/warner->
- Clara, J. (2022). *Disney Hits 221M Total Streaming Subscriptions, Topping Netflix for First Time*. Hollywoodreporter.com. www.hollywoodreporter.com/business/digital/disney-q3-2022-earnings-
- Clares-Gavilán, J. (Coord.) & otros. (2013). *Distribución Audiovisual en Internet. VoD y nuevos modelos de negocio*. Editorial UOC.
- Clares-Gavilán, J. (Coord.) & otros. (2013). *La revolución over the top. Del video bajo demanda (VoD) a la televisión por internet*. Editorial UOC
- Clark, T. (2022). *Cómo los grandes estudios de Hollywood están cambiando sus estrategias de 'streaming' a medida que la industria del cine se recupera*. BusinessInsider.es <https://www.businessinsider.es/cambia-hollywood-estrategia-estreno-peliculas->
- Cotizalia (2022). *Disney escapa al 'efecto Netflix' en bolsa tras alcanzar los 130 millones de suscriptores*. Elconfidencial.com. www.elconfidencial.com/mercados/2022-02-
- Elindependiente.com (2022). *'The Batman', con Robert Pattinson, arrasa en la taquilla mundial con 230 millones de euros en su primer fin de semana*. www.elindependiente.com/tendencias/2022/03/07/the-batman-con-robert-
- Eller, C. (2021). *As Moviegoing Returns, What Happens to the Exclusive Theatrical Window?* Variaty.com. <https://variety.com/2021/film/entertainment-industry/movie->
- Ferrer-Bonsoms, C. (2022). *Netflix gana 2,4 millones de suscriptores y revierte la sangría del primer semestre del año*. Businessinsider.es. www.businessinsider.es/netflix-
- Galán, R. (2022). *'Top Gun Maverick': HBO Max, Netflix, Amazon, Filmin, dónde ver*. Esquire.com. www.esquire.com/es/actualidad/cine/a40203441/top-gun-
- González, A. (2021). *Disney teme que los estrenos en streaming perjudiquen a sus películas de Marvel*. Vandal. elespanol.com/vandal.elespanol.com/noticia/r11668/
- Hayes, D. (2022). *Paramount+ Combines With Showtime In Single Streaming App, Though Each Also Continue On Stand-Alone Basis*. Deadline.com. <https://deadline.com/2022/08/paramount-plus-showtime-bundle-streaming->
- Hayes, D. (2021). *Roku And Amazon Confirmed Among Discovery+ Streaming Partners*. Deadline.com. <https://deadline.com/2021/01/discovery-plus-launches-roku->
- IPMARK.com. (2022) *Los anunciantes, precavidos, miran con interés la Televisión Conectada (CTV)*. <https://ipmark.com/anunciantes-miran-con-interes-television->

- Katz, B. (2021). *Every Movie Theater vs. Streaming Release Is Riddled With Pros and Cons*. Observer.com. <https://observer.com/2021/07/hollywood-movie-theaters-vs->
- Lang, B. (2021). *Theater Owners Chief on the 'Black Widow' Lawsuit, Netflix and the Delta Variant*. Variety.com. <https://variety.com/2021/film/news/john-fithian-nato->
- Lang, B & Spangler, T. (2021) Amazon Buys MGM, Studio Behind James Bond, for \$8.45 Billion. <https://variety.com/2021/digital/news/amazon-buys-mgm-studio->
- Lattanzio, R. (2021). *Disney Moves 'Black Widow' to July, Releasing in Movie Theaters and Disney+ Streaming*. www.indiewire.com/2021/03/black-widow-release-july-
- Littleton, C. & Spangler, T. (2022). *How the Market Crash Is Forcing Hollywood Giants to Reassess Digital Strategies*. Variety.com. <https://variety.com/>
- Maas, J. (2022). *Amazon Closes \$8.5 Billion Acquisition of MGM*. Variety.com. <https://variety.com/2022/tv/news/amazon-mgm-merger-close-1235207852/>
- Maas, J. (2022). *Disney+ Adds 12.1 Million Subscribers to Cross 164 Million Worldwide Ahead of Ad-Tier Launch*. Variety.com. <https://variety.com/2022/tv/news/disney-plus->
- Maglio, T. (2022). *From Disney to Peacock: Here's What the Top 7 Streamers Will Spend on Content in 2022*. IndieWire.com. <https://www.indiewire.com/2022/03/streaming->
- Maglio, T. (2022). *Here's a List of Everything Netflix Lost Since Those Devastating First-Quarter Earnings*. IndieWire.com. <https://www.indiewire.com/2022/05/netflix->
- Malik, A. (2022). *Disney+ soars to 152.1 million subscribers after adding 14.4 million in Q3*. TechCrunch.com. <https://techcrunch.com/2022/08/10/disney-soars-to-152->
- McClintock, P. & Gardner, E. (2021). *Scarlett Johansson Files Lawsuit Against Disney Over 'Black Widow' Release*. Hollywoodreporter.com. www.hollywoodreporter.com
- McClintock, P. (2022). *'Sing 2,' 'Turning Red' Hit Home Viewing Early Amid Fragile Family Box Office*. Hollywoodreporter.com. www.hollywoodreporter.com/business/
- Medina R. A (2020). *Los perdedores de las 'Streaming Wars': HBO, las salas de cine y la calidad final*. Lainformacion.com. <https://www.lainformacion.com/arte-cultura-y->
- Mena, M. (2022) *Netflix pierde suscriptores por primera vez en más de una década*. Estatista.com. <https://es.statista.com/grafico/25395/aumento-global-de-nuevos->
- Menten, J. (2022). *Streaming wars drive media groups to spend more than \$100bn on new content*. CaliforniaNewsTimes.com. <https://californianewstimes.com/streaming->
- Morillo, V. (2021). *Así es Discovery+, la nueva plataforma bajo demanda que llegará esta primavera a España*. Elespañol.com. www.elespanol.com/series/20210105/discovery-nueva-plataforma-streaming-
- Mundoplus.tv (2022). *Los 45 días ya son historia en HBO Max*. www.mundoplus.tv/tv-
- Neira, E. (2015). *La otra pantalla. Redes sociales móviles y la nueva televisión*. Editorial UOC.
- Neira, E. (2020). *"Streaming Wars": La nueva televisión*. Editorial Libros Cúpula.
- Neira, E. (2021). *El 'streaming' está forzando a las 'majors' a abrazar un nuevo modelo de entretenimiento en el que los cines pierden terreno: Paramount es el último ejemplo*. Businessinsider.es. <https://www.businessinsider.es/streaming-fuerza-majors->
- Ntim, Z. (2022). *'Glass Onion' To Receive UK Theatrical Release As Netflix Strikes Deal With Vue & Cineworld*. Deadline.com. <https://deadline.com/2022/10/glass-onion-uk->
- Obregón, N. (2022) *Netflix recupera más de un 15% tras resultados, ¿seguirá subiendo?* Estrategiasdeinversion.com. www.estrategiasdeinversion.com/actualidad/noticias
- Onieva, A. (2020) *Por qué diciembre será tan crucial para Disney+ (y van a por todas)*. FueraSeries.com. <https://fueraSeries.com/por-que-diciembre-sera-tan->
- Orús, A. (2022). *Tasa de penetración del cine en España 1997-2021*. Estatista.com. <https://es.statista.com/estadisticas/474159/asistentes-al-cine-penetracion-en->
- Pereira, N. (2022). *HBO Max cierra el año con 73,8 millones de suscriptores, confirmando que su modelo de negocio es el futuro del streaming*. AVPasion.com. www.avpasion.com/hbo-max-cierra-el-ano-con-738-millones-de-suscriptores-
- Pereira, N. (2021). *HBO Max está ganando la guerra del streaming gracias a su política con los estrenos en el cine*. Avpasion.com. <https://www.avpasion.com/hbo-max-quiere->
- Pozo, J. C. (2022). *Los últimos recortes de Warner Bros. Discovery podrían llevar a más cancelaciones de películas y series*. Hobbyconsolas.com. www.hobbyconsolas.com/noticias/nuevos-recortes-warner-bros-discovery-
- Quever.news (2022). *El dato que preocupa y pone en jaque a las plataformas de streaming*. Quever.news. www.quever.news/vermas/2022/2/1/el-dato-que-preocupa-pone-
- Ravindran, M. (2022) *HBO Max Halts Originals in Parts of Europe in Major Restructure*. Variaty.com. <https://variety.com/2022/tv/global/hbo-max-europe-originals->

- Rosado, R. (2019). Disney se fusiona con Fox oficialmente. Fotogramas.es. www.fotogramas.es/noticias-cine/a26887521/disney-fox-compra-fusion/
- Rubin, R. (2022). *Why Does Disney Keep Sending Pixar Movies Straight to Streaming?* Variety.com <https://variety.com/2022/film/box-office/disney-pixar-turning-red->
- Rubin, R & Lang, B. (2021). *AMC Theatres and Warner Bros. Agree to Shorten Theatrical Window.* Variety.com. <https://variety.com/2021/film/news/amc-theatres->
- Scarpellin, P. (2022). *El futuro incierto de HBO: la casa de 'Los Soprano' y 'Juego de tronos' cambia de manos y de estrategia.* Elmundo.es. www.elmundo.es/cultura/cine/
- Sharf, Z. (2022). *Pixar Staffer 'Extremely Disappointed' at Disney for Streaming 'Turning Red': 'It's Quite a Blow.* Variety.com. variety.com/2022/film/news/turning-red-
- Shaw, L. (2022). *Amazon is the Least Understood Company in Hollywood.* Bloomberg.com. <https://www.bloomberg.com/news/newsletters/2022-09-11/amazon-will->
- Sierra, M. (2021) *Amazon, Netflix y Youtube ganan la batalla televisiva a Telefónica.* Vozpopuli.com. www.vozpopuli.com/economia_y_finanzas/netflix-movistar.html
- Spangler, T. (2022). *Amazon Spent \$13 Billion on Film, TV and Music Content in 2021, up 18%.* Variety.com. <https://variety.com/2022/digital/news/amazon-video-music->
- Spangler, T. (2022). *Disney+ Powers to Nearly 138 Million Subscribers, Beating Streaming Expectations for March Quarter.* Variety.com. <https://variety.com/2022/digital>
- Steinberg, B. (2022). *Disney Ekes Out Slim Profit as Streaming Losses Grow.* Variety.com. <https://variety.com/2022/tv/news/disney-streaming-media-earnings-q4-profit->
- Stratechery.com (2022) *Netflix Earnings, Netflix Doubles Down, Netflix's Ad Tier.* <https://stratechery.com/2022/netflix-earnings-netflix-doubles-down-netflixs-ad->
- Stratechery.com (2020). *WarnerMedia to Stream Movies First Day, AT&T Versus HBO, Self-Disruption.* <https://stratechery.com/2020/warnermedia-to-stream-movies>
- Szalai, G. (2022) *Comcast and ViacomCBS Get Regulatory Approval for SkyShowtime Streaming Venture.* Hollywoodreporter.com. www.hollywoodreporter.com/business/business-news/comcast-viacomcbs-
- Szalai, G. & Vlessing, E. (2022). *Discovery Hit 24M Streaming Subscribers at End of March Before WarnerMedia Merger.* Hollywoodreporter.com. www.hollywoodreporter.com/business/business-news/discovery-streaming-
- Watson, R. T. (2021). *Want to Be a Hollywood Player? Covid and Streaming Have Changed All the Rules.* The Wall Street Journal. www.wsj.com/articles/want-to-be-a-
- Weprin, A. (2022). *Bob Chapek's Memo to Staff: Disney Has Three "Strategic Pillars" Moving Forward.* Hollywoodreporter.com. <https://www.hollywoodreporter.com>
- Weprin, A. (2022). *Disney Trims \$1B in Content Spend Amid Drive for Streaming Profits* Hollywoodreporter.com. <https://www.hollywoodreporter.com/business/digital/d>
- Zamora, A. (2022) *Disney gana la batalla del 'streaming' en 2021: Esta es la película más vista del año.* Sensacine.com. <https://www.sensacine.com/noticias/cine/noticia->
- Zorrilla, M. (2022). *Pixar vuelve a ser carne de streaming: 'Red' se estrenará directamente en Disney+ y se saltará su lanzamiento previsto en cines.* Spinof.com. <https://www.espinof.com/estrenos/pixar-vuelve-a-ser-carne-streaming-red-se->
- Zorrilla, M. (2021). *Warner vuelve a cambiar su estrategia de estrenos: 12 películas al año para cine, otras 12 para HBO Max y adiós a comedias y dramas en salas.* Spinof.com. <https://www.espinof.com/estrenos/warner-vuelve-a-cambiar-su-estrategia->