

The Walt Disney Company: The Entertainment King

TheCaseSolution.com

Historia y Estrategias de Diversificación

“Sólo espero que no perdamos de vista una cosa: todo comenzó con un ratón”

Walt Disney

1921: Disney e Iwerks se unen en Kansas
1927: Nace "Oswald"
1928: Diversificación concéntrica basada en Mickey Mouse, pues se integra a la empresa dentro del

Recurso Crítico

Talento: Base esencial de la empresa. Está involucrado en la creación de contenidos, estrategias e innovación de todo el mundo Disney.
Del talento depende la idea creativa, que es el sello de garantía que distingue a Disney de la competencia. Es lo que aporta esa diferencia del resto del género del entretenimiento.



Periodo de mayor cambio y notificación del éxito

Historia y Estrategias de Diversificación

“Sólo espero que no perdamos de vista una cosa: todo comenzó con un ratón”

Walt Disney



1921: Disney e Iwerks se unen en Kansas

1927: Nace "Oswald"

1928: Diversificación concéntrica basada en Mickey Mouse, pues se integra a la empresa dentro del mismo giro

1937: Blanca Nieves y los Siete Enanos, crecimiento de la empresa.

1965: 3 películas al año.

1955: Diversificación Horizontal: se inaugura Disneyland

1966: Muere Walt Disney

1971: Abre Walt Disney World y Epcot: ganancias al primer año de US\$139 millones

1986: Diversificación conglomerada, nuevos clientes a partir de Disney Sunday Movie y Golden Girls en TV

1996: Compra de ABC

Estrategias para crecimiento de los parques.

Extendiéndose a nuevos negocios, regiones y audiencias

2006: Compra de Pixar Animation Studios por US \$7.4 mil millones

Recurso Crítico

Talento: Base esencial de la empresa. Está involucrado en la creación de contenidos, estrategias e innovación de todo el mundo Disney.

Del talento depende la idea creativa, que es el sello de garantía que distingue a Disney de la competencia. Es lo que aporta esa diferencia del resto del gremio del entretenimiento.



Periodo de mayor cambio y potenciación del éxito.

Transición de Eisner (1984-1993)

- Michael Eisner fue nombrado CEO.
- Maximizar la inversión a través del crecimiento en las ventas. ROI excedería 20%.
- Marca Disney: calidad, creatividad, espíritu emprendedor y trabajo en equipo.
- Creatividad: mayor distintivo corporativo.
- Potencial de rentabilidad de largo plazo.

Revitalización de televisión y películas.

- Reconstruir la televisión Disney y el negocio de las películas.
- 27 de 33 películas fueron rentables.
- 6 ganaron más de US\$50 millones cada una, incluyendo Three Men and a Baby y Good Morning Vietnam.
- 1988: División de películas logró obtener 19% de la taquilla total de USA.
- Touchstone: 15 a 18 películas nuevas por año.

- Expansión del personal de animación, estrenando una nueva producción animada cada 12 o 18 meses.
- inversión de US\$30 millones en sistema de producción animado por computadora.
- 1988: US\$45 millones en Who Framed Roger Rabbit? (animación con acción real) Máximas ganancias de la taquilla de 1988 (US\$220 millones).

Maximizando la rentabilidad de los Parques Temáticos.

- Miles de millones de dólares en nuevas atracciones.
- Estrategias diseñadas para aumentar y lograr un rápido crecimiento, incluía avisos publicitarios nacionales, eventos especiales, artículos promocionales, difusión en medios y otras formas de promoción.
- Levantó la restricción en el número de visitantes permitidos, abrió sus puertas los lunes y aumentó el precio de las entradas.

Coordinación entre negocios.

- 1987: Gerencia de marketing corporativo fue incorporada para estimular y coordinar actividades de comercialización.
- Eventos importantes como el cumpleaños 50 de Blanca Nieves en 1987 y los 60 años de Mickey el año siguiente.
- Nuevas ideas, coordinó calendarios y estimuló el compromiso y entusiasmo.

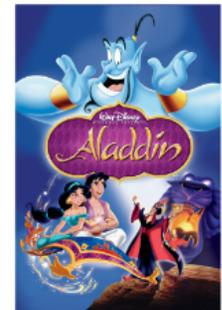
Ampliándose a nuevos negocios, regiones y audiencias.

- 1987: Retail como entretenimiento: ventas superiores al promedio al por menor.
- Tiendas diseñadas para simular un escenario Disney.
- Hollywood Records, Disney Press, Hyperion: llegar a más mercados.
- 1988 y 1994, inversión de más de US \$1 billón en la expansión de parques temáticos

- 1992: Proyecto más importante: EuroDisney en París.
- En sus otros parques, agregó atracciones e intensificó la extensión de hoteles y resorts.
- Llegan The Little Mermaid (1989), Beauty and the Beast (1991) y Aladdin (1992).
- Buena Vista Home Video: pionero en la comercialización de videos a bajo precio. Con 30 millones de copias, Aladdin se convirtió en el video mejor vendido de todos los tiempos

- A fines de 1993, Disney reveló su primera producción teatral para Broadway, una versión de The Beauty and The Beast. El show, de US\$10 millones, fue un éxito.

- En 1994, Disney invirtió US\$29 millones para restaurar el teatro de New Amsterdam en Nueva York, proporcionándole a Disney un lugar en Broadway.



¿En 2000/2001 tenía una mezcla correcta de negocios y una estrategia bien seleccionada?

¿Porqué? ¿Qué cambiarías?

Disney no tenía ni una mezcla ni una estrategia bien seleccionada, ya que trato de tener más alcance y ganancias, y lo único que logró fue perder su "sello" que lo hacía diferente de la competencia.

Realizaría cambios estratégicos en el ámbito horizontal: nuevas formas de entretenimiento; y cambios en el plano vertical: nuevos medios de distribución.

Volver a sus raíces: mayor atención a los personajes principales de Disney, antes que a los nuevos proyectos. Además, una bien establecida planificación financiera de cada división de la empresa.

