

The background of the slide features a large, light gray watermark of the University of Granada seal. The seal is circular, with the text 'UNIVERSITAS GRANATAE' around the top and '1531' at the bottom. In the center is a shield supported by two eagles, topped with a crown. The shield is divided into four quadrants with various symbols. The words 'PLUS' and 'ULTRA' are on either side of the shield.

INGENIERÍA INFORMÁTICA - UNIVERSIDAD DE GRANADA

# **Ingeniería, Empresa y Sociedad: The Walt Disney Company**

Inés Nieto Sánchez  
Leire Requena García  
Clara María Romero Lara  
Atanasio José Rubio Gil

25 de mayo de 2019

# Índice

<b>1. Introducción</b>	<b>2</b>
<b>2. Misión y visión</b>	<b>3</b>
<b>3. Propiedades de la empresa</b>	<b>4</b>
3.1. Tamaño . . . . .	4
3.2. Sector . . . . .	4
3.3. Ámbito geográfico . . . . .	4
3.4. Forma jurídica . . . . .	5
3.5. Procedencia del capital . . . . .	5
<b>4. Planificación</b>	<b>6</b>
4.1. Objetivos estratégicos . . . . .	6
4.2. Objetivos tácticos . . . . .	6
4.3. Objetivos operativos . . . . .	6
4.4. Acciones planificadas . . . . .	6
4.5. Recursos . . . . .	6
4.6. Implantación del plan . . . . .	6
<b>5. Organización</b>	<b>7</b>
5.1. Jerarquía de la empresa . . . . .	7
5.2. Organigrama . . . . .	8
5.3. Responsabilidad social corporativa . . . . .	9
<b>6. Dirección</b>	<b>10</b>
6.1. Propiedad de la empresa . . . . .	10
6.2. Gobierno de la empresa . . . . .	10
6.3. Dirección estratégica . . . . .	10
6.3.1. Análisis del entorno interno y externo . . . . .	10
6.3.2. Análisis del entorno específico . . . . .	10

6.4. Dirección de producción . . . . .	12
6.4.1. Proceso de producción . . . . .	12
6.4.2. Ciclo de vida del producto . . . . .	12
6.5. Innovación . . . . .	12
6.5.1. Desarrollo mercantil . . . . .	12
6.5.2. Desarrollo tecnológico . . . . .	12
6.5.3. ¿Producir o comprar? . . . . .	12
6.6. Gestión financiera . . . . .	12
6.6.1. Financiación interna y externa . . . . .	12
6.6.2. Balance financiero . . . . .	12
6.7. Recursos humanos . . . . .	12
6.8. Márketing y publicidad . . . . .	12
<b>7. Control</b>	<b>13</b>
7.1. Forma de control . . . . .	13
7.2. Técnicas de control . . . . .	13
<b>8. Bibliografía</b>	<b>15</b>

## 1. Introducción

**The Walt Disney Company**, conocida por el público general como *Disney*, es el mayor ejemplo de éxito en el mundo de la animación y el entretenimiento infantil. Sin embargo, su prestigio no se queda ahí, ya que se ha convertido en la mayor compañía de medios de comunicación y entretenimiento del mundo.

La empresa ha sabido llevar a cabo una diversificación por la cual ya no solo se dedica a cortos de dibujos animados, sino que también produce películas de acción con actores reales e incluso ha creado parques de atracciones, hoteles y cruceros de ocio.

También ha sido capaz de adaptarse al cambio de estética, pues poco tienen que ver las primeras animaciones del ratón Mickey Mouse con las actuales, o sus primeras princesas, como Blancanieves, con sus nuevos personajes femeninos, como Moana/Vaiana.

A lo largo de los años, The Walt Disney Company ha evolucionado y dividido su compañía en empresas subsidiarias que se encarguen de un campo en concreto. Siendo algunas de las más reconocidas Walt Disney Pictures, Marvel Entertainment o Pixar Animation Studios entre otras.

Con una amplia gama de productos cinematográficos y servicios de entretenimiento, la marca Disney llega diariamente a personas de todo el mundo y de todas las edades, reafirmando así su posición de claro asentamiento en la industrias culturales.

## 2. Misión y visión

- **Misión:** “La misión de The Walt Disney Company es entretener, informar e inspirar a personas de todo el mundo mediante el poder de la incomparable narrativa, reflejando las marcas icónicas, mentes creativas y tecnologías innovadoras que hacen de nosotros la primera empresa de entretenimiento del mundo.” (The Walt Disney Company, 2015)
- **Visión:** “Ser una de las productoras y distribuidoras de entretenimiento e información más importantes del mundo.” (Williams, 2019)

The Walt Disney Company deja patente cuatro valores básicos que consolidan su imagen corporativa: soñar, creer, atreverse y hacer. Al propio Walt Disney se le atribuye la frase “... después contrasto los sueños con mis creencias, me atrevo a asumir riesgos y aplico mi misión para que estos sueños se conviertan en realidad.” Desde el principio, The Disney Company pretende promover pensamientos y valores positivos, creando un mundo mágico y surrealista y mostrando siempre optimismo a su público.

### 3. Propiedades de la empresa

#### 3.1. Tamaño

Con un balance total de 98.598 millones de dólares y 201.000 empleados registrados el 30 de septiembre de 2018 (The Walt Disney Company, 2018), The Walt Disney Company se caracteriza indubitavelmente como una empresa grande.

#### 3.2. Sector

The Walt Disney company se caracteriza por ser un conglomerado de decenas de empresas que operan en el sector del entretenimiento y de los medios de comunicación de masas. Internamente, ambos sectores están divididos en Walt Disney Studio Entertainment para las empresas dedicadas al entretenimiento, entre las que se encuentran Walt Disney Studio Motion Pictures, Marvel Entertainment, Hulu o la más olvidada The Muppets, y Walt Disney Television para aquellas del sector comunicativo, que recoge empresas de televisión como ABC, Disney Channel, Fox, o ESPN (The Walt Disney Company, 2015).

Por otro lado, debido a la gran cantidad de *merchandising* que generan, sus productos ocupan una parte importante del mercado de productos de entretenimiento no cinematográfico, como pueden ser juguetes, ropa, videojuegos y parques de atracciones.

#### 3.3. Ámbito geográfico

Al tratarse de una empresa firmemente asentada en el sector de las industrias culturales, The Walt Disney Company opera globalmente en la distribución de productos audiovisuales, ya sean películas producidas por su estudio cinematográfico o programas emitidos en los canales de televisión que emiten a lo largo del planeta.

También cuentan con parques temáticos en California, Florida, París, Shanghai, Hong Kong y Tokio. A pesar de estar localizados en únicamente cuatro países, los parques de Estados Unidos cubren la demanda norteamericana; el francés, la europea; y los dos chinos y el nipón, la asiática.

### **3.4. Forma jurídica**

The Walt Disney Company se estructura como una sociedad anónima en la que cualquiera puede comprar acciones para invertir en ella.

### **3.5. Procedencia del capital**

The Walt Disney Company es una empresa de capital abierto desde en 1991 empezó a cotizar en bolsa vendiendo sus acciones. Es una empresa privada ya que su capital pertenece a los accionistas que han invertido en ella.

## **4. Planificación**

### **4.1. Objetivos estratégicos**

El gran tamaño de The Walt Disney Company hace que sea complicado dirigir la empresa, para solucionar este problema la compañía se ha dividido en empresas subsidiarias que se encargan de mantener el interés del público en sus respectivos ámbitos.

En cuanto a estrategia competitiva, intentan que la gente no abandone sus productos y además si alguna empresa les resulta un problema o es interesante para la mejora de sus productos se planifica su compra para incorporarla a la compañía.

### **4.2. Objetivos tácticos**

### **4.3. Objetivos operativos**

### **4.4. Acciones planificadas**

### **4.5. Recursos**

The Walt Disney Company posee una gran variedad de recursos tangibles y intangibles.

Entre sus recursos tangibles podemos encontrar las oficinas, servidores, los edificios y atracciones que conforman sus parques, etc. Y entre los recursos intangibles tenemos por ejemplo, a todo el personal que trabaja en la empresa, el software que usan para sus películas de animación o los personajes que se encuentran en su propiedad intelectual.

### **4.6. Implantación del plan**



## 5. Organización

### 5.1. Jerarquía de la empresa

El actual presidente y CEO de The Walt Disney Company es Robert Iger. Bajo su mando directo se encuentra el equipo de gestión, compuesto por:

- Alan Braverman, consejero general, secretario y vicepresidente ejecutivo
- Christine M. McCarthy, directora financiera y vicepresidente ejecutivo
- Zenia Mucha, directora de comunicaciones y vicepresidente ejecutivo
- Jayne Parker, directora de recursos humanos y vicepresidente ejecutivo

A excepción de Christine McCarthy, todos se encuentran al mismo nivel jerárquico. Ésta, como directora financiera (CFO), supervisa la actividad global de la empresa.

Bajo esta organización, Disney se divide en cuatro grandes unidades empresariales. Cada rama se responsabiliza de su marketing y producción. Éstas son:

- Disney Media Networks, co-dirigida por James Pitaro y Peter Rice. Se encarga de el contenido y cadenas televisivas de Disney
- Disney Parks, Experiences and Products, dirigida por Bob Chapek. Resorts, parques temáticos, actuaciones y merchandising.
- Disney Studios Entertainment, co-dirigida por Alan Bergman y Alan Horn. Productora de todo el contenido audiovisual cinematográfico, musical y teatral.
- Disney Direct-to-consumer and International, dirigida por Kevin Mayer. Conglomerado de servicios de streaming personalizados directos al consumidor

En estas ramas la organización se lleva a cabo en una estructura de organización funcional-lineal, desde los directores de unidad hasta cada empleado.

## 5.2. Organigrama

Contrariamente a la estructura jerárquica lineal propia de la gran mayoría de las corporaciones, The Walt Disney Company estructura su organigrama basándose en los procesos. De esta manera, se crea una red inminentemente sinérgica entre los diferentes sectores del núcleo de operaciones, que dependen de sus sectores colindantes y, a su vez, son dependencias del trabajo de ellos (Hirasuna, 2009).

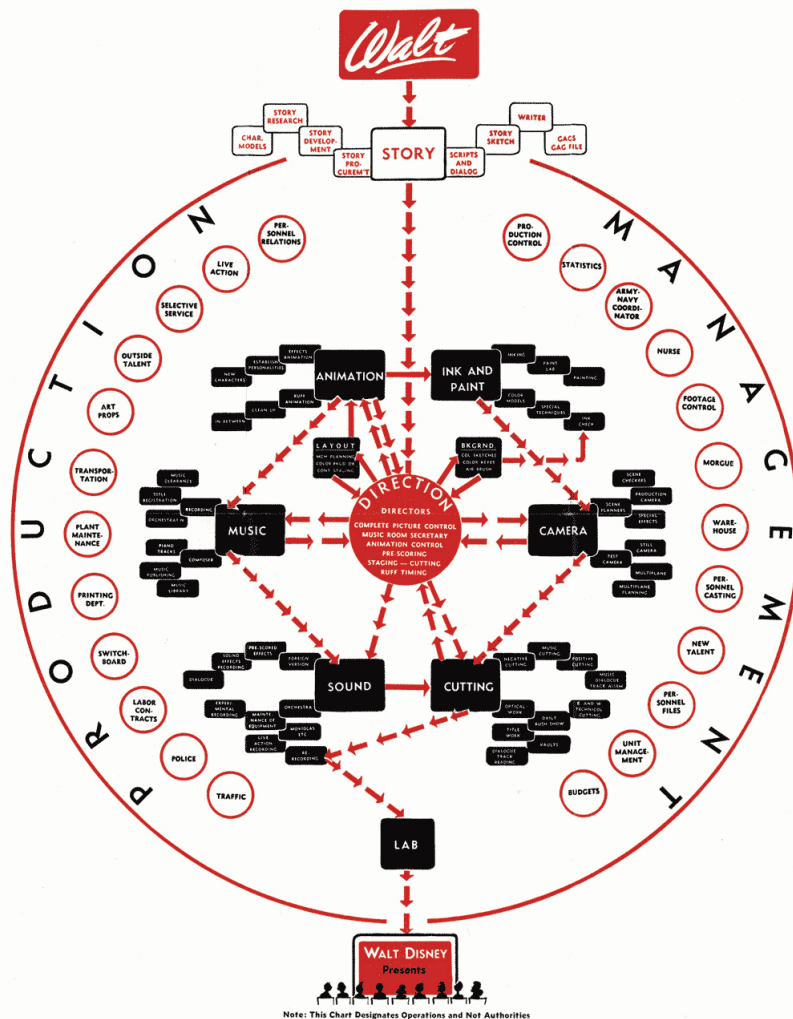


Figura 1: Organigrama The Walt Disney Company (1943)

El organigrama más conocido de la empresa fue publicado en 1943 y muestra cómo cada una de las posiciones del staff son absolutamente necesarias para mantener activo el flujo del trabajo desde que la historia llega al equipo directivo cinematográfico desde los guionistas hasta que se lleva al

público en la gran pantalla.

### **5.3. Responsabilidad social corporativa**

Debido a su condición de ser la mayor empresa de entretenimientos y medios de comunicación de masas del mundo, The Walt Disney Company cuida celosamente su imagen pública mediante continuos y extensos informes de sus objetivos de Responsabilidad Social Corporativa, entre los que incluyen objetivos ecológicos, filántropos y laborales.

Según los datos proporcionados por la propia empresa en 2018 están trabajando en reducir el residuo producido por los parques de atracciones, producir más de cinco millones de horas anuales totales de voluntariado en diferentes sectores y ofrecer comida y bebida que cumpla sus estándares de salud para el año 2020 (The Walt Disney Company, 2019).

También cuentan con una cuenta de Twitter dedicada exclusivamente a anunciar en tiempo real sus resultados y progresos en el ámbito de la RSC.

## 6. Dirección

### 6.1. Propiedad de la empresa

La propiedad legal de The Walt Disney Company pertenece a sus distintos accionistas, siendo algunos de sus principales grupos *The Vanguard Group Inc.* o *BlackRock Fund Advisors*.

Aunque los accionistas antes mencionados son grandes empresas, un individuo puede también poseer acciones de la compañía, lo cual indica que la empresa sigue el modelo de gobierno anglosajón, que ofrece mayor libertad a la empresa evitando la reducción de los accionistas en pocos grupos con demasiado poder.

### 6.2. Gobierno de la empresa

### 6.3. Dirección estratégica

#### 6.3.1. Análisis del entorno interno y externo

Siendo la empresa más importante de todo el mundo en el sector del entretenimiento y de los medios de comunicación de masas, The Walt Disney Company se caracteriza por tener un gran asentamiento en la industria y una relación simbiótica con el resto de empresas, que no pueden competir directamente contra ella. A su vez, su dominante posición en una industria le permite moverse hacia nuevos horizontes, como hicieron con la creación del primer parque de atracciones.

Sin embargo, su clara posición también juega un papel en su contra, ya que cualquier cambio en la tecnología o el producto puede presentar una alteración importante de la imagen. Por otro lado, debido a que opera en el sector de las industrias culturales, la obtención ilegal de sus productos o el cambio de los gustos de su público objetivo son amenazas contra las que debe estar siempre atenta.

#### 6.3.2. Análisis del entorno específico

Para analizar el entorno específico nos tenemos que centrar en el sector en el que trabaja y se desenvuelve la empresa, en este caso es el sector del entretenimiento y los medios de comunica-

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Innovación limitada	Competencia cultural
Diversificación limitada	Rupturas tecnológicas
Expansión de parques limitada	Piratería del contenido digital
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Popularidad de la marca	Innovación tecnológica
Cartera de productos creciente	Crecimiento en diferentes industrias
Fuerte crecimiento cooperativo	Crecimiento en mercados en desarrollo

Cuadro 1: Análisis DAFO de The Walt Disney Company (Brown, 2017)

ción de masas.

La intensidad de la competencia en el sector se evalúa con el Diamante de Porter que depende de 5 fuerzas:

**Fuerza 1: Amenaza de nuevos competidores.** The Walt Disney company tiene previsto introducirse en el servicio de streaming, convirtiendo a empresas como Netflix y HBO en sus nuevos competidores.

**Fuerza 2: Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes.** Como se ha mencionado en el punto anterior, Disney tiene una relación simbiótica con las empresas que hace que no compiten y está tan establecida que apenas tiene competencia. *(La compra de Fox elimina este competidor de la escena)*

**Fuerza 3: Productos sustitutos.** En este caso cualquier otra empresa dedicada al entretenimiento infantil como lo son Boing o Clan Tv es un producto sustituto de Disney.

**Fuerza 4: Poder negociador de los clientes.** Aunque el número de clientes es grande.

**Fuerza 5: Poder negociador de los proveedores.**

## **6.4. Dirección de producción**

### **6.4.1. Proceso de producción**

### **6.4.2. Ciclo de vida del producto**

## **6.5. Innovación**

### **6.5.1. Desarrollo mercantil**

### **6.5.2. Desarrollo tecnológico**

### **6.5.3. ¿Producir o comprar?**

## **6.6. Gestión financiera**

### **6.6.1. Financiación interna y externa**

### **6.6.2. Balance financiero**

En noviembre de 2018, The Walt Disney Company emitió un reporte financiero en el que, entre otros números, figura un balance en el que se presentaban los resultados, en millones de dólares, del ejercicio anterior, que finalizaba en septiembre de ese mismo año. En dicho balance, que se muestra junto con el del ejercicio anterior a éste, se aprecia un incremento del 9,93 % en los ingresos de un ejercicio al siguiente y un aumento del fondo de maniobra del 72.07 % (-3.706M\$ en 2017 y -1.035M\$ en 2018), demostrando un aumento de la estabilidad financiera de la empresa a pesar de lo negativo de estas cifras.

## **6.7. Recursos humanos**

## **6.8. Márketing y publicidad**

		<b>Patrimonio neto</b>	<b>52.832M\$</b>
		Intereses no controlados	4.059M\$
		Valor total en bolsa	48.773M\$
<b>Activo no corriente</b>	<b>70.986M\$</b>	<b>Exigible a largo plazo</b>	<b>27.906M\$</b>
Construcciones	29.540M\$	Intereses sin control redimibles	1.123M\$
Inmovilizado inmaterial	6.812M\$	Impuestos sobre la renta diferidos	3.109M\$
Fondo de comercio	31.269M\$	Préstamos	17.084M\$
Otros activos no corrientes	3.365M\$	Otras obligaciones a largo plazo	6.590M\$
<b>Activo corriente</b>	<b>16.825M\$</b>	<b>Exigible a corto plazo</b>	<b>17.860M\$</b>
Existencias	713M\$	Ingresos diferidos y otros	17.084M\$
Realizable	13.021M\$	Porción actual de los préstamos	3.709M\$
Disponible	4.150M\$	Cuentas por pagar y otros acumulados	9.479M\$
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>98.598M\$</b>	<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>98.598M\$</b>

Cuadro 2: Balance financiero (The Walt Disney Company, 2018)

## 7. Control

The Walt Disney Company es una empresa bien asentada que en su recorrido ha sabido mantener un alto nivel de calidad mediante un control efectivo. Esta función de dirección consiste en regular guías y procedimientos para alcanzar los objetivos marcados de forma gradual.

### 7.1. Forma de control

### 7.2. Técnicas de control

- **Control de presupuestos:** alinean los costes operativos de la compañía con los objetivos estratégicos. Las películas se presupuestan antes de su producción y marketing, y los parques tienen su presupuesto para los costes de las parcelas, edificios y equipamiento, personal... Cuando se empezó a producir juguetes y otro merchandising se diseñó un cuidadoso plan presupuestario para poder controlar la entrada a este nuevo mercado.
- **Auditorías:** supervisión de toda la empresa: sistemas de control, finanzas, aplicación de políticas y procedimientos y comprobar que todo esté dentro de la legalidad. Existe un comité específico para esto, que realiza evaluaciones periódicas con los directivos para discutir o aconsejar sobre cualquier hallazgo. Teniendo en cuenta la magnitud de The Walt Disney Company, este es un trabajo extremadamente importante y minucioso a la hora de realizar

un reporte de finanzas.

- **Uso de estadísticas:** permite conocer las necesidades del consumidor y la eficacia de los planes llevados a cabo. Actualmente, en los Parques Disney se emplea Big Data e Internet of Things para mantener su fama de <sup>El</sup> lugar más mágico del mundo con unas pulseras que, además de actuar como tarjeta de hotel y de crédito, recaban datos de la satisfacción y posibles necesidades de los clientes.



## 8. Bibliografía

- (2015, 10). *About - Leadership, Management Team, Global, History, Awards, Corporate Responsibility* - The Walt Disney Company. The Walt Disney Company. Obtenido 05, 2019, de <https://www.thewaltdisneycompany.com/about/#our-businesses>
- (2019, 03). *2018-CSR-Report*. The Walt Disney Company. Obtenido 05, 2019, de <https://www.thewaltdisneycompany.com/wp-content/uploads/2019/03/2018-CSR-Report.pdf>
- (2019, 03). *Disney SCR*. Obtenido 05, 2019, de <https://twitter.com/DisneyCSR>
- (2018, 11). *Q4 FY18 Earnings Report - q4-fy18-earnings*. The Walt Disney Company. Obtenido 05, 2019, de <https://www.thewaltdisneycompany.com/wp-content/uploads/2018/11/q4-fy18-earnings.pdf>
- Brown, L. (2017, 12). *Walt Disney Company SWOT Analysis & Recommendations*. Paramore Institute. Obtenido 05, 2019, de <http://panmore.com/walt-disney-company-swot-analysis-recommendations>
- Hirasuna, D. (2009, 08). *Walt Disney's Creative Organization Chart*. @Issue Journal of Business & Design. Obtenido 05, 2019, de <https://atissuejournal.com/2009/08/07/walt-disney's-creative-organization-chart/>
- Williams, A. (2019, 03). *Walt Disney Company's Mission Statement & Vision Statement (An Analysis)*. Paramore Institute. Obtenido 05, 2019, de <http://panmore.com/walt-disney-company-mission-statement-vision-statement-analysis>