

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>3</b>
<b>2. Misión y visión</b>	<b>4</b>
<b>3. Propiedades de la empresa</b>	<b>5</b>
3.1. Tamaño . . . . .	5
3.2. Sector . . . . .	5
3.3. Ámbito geográfico . . . . .	5
3.4. Forma jurídica . . . . .	6
3.5. Procedencia del capital . . . . .	6
<b>4. Planificación</b>	<b>7</b>
4.1. Objetivos estratégicos . . . . .	7
4.2. Objetivos tácticos . . . . .	7
4.3. Objetivos operativos . . . . .	7
4.4. Acciones planificadas . . . . .	7
4.5. Recursos . . . . .	7
4.6. Implantación del plan . . . . .	7
<b>5. Organización</b>	<b>8</b>
5.1. Jerarquía de la empresa . . . . .	8
5.2. Organigrama . . . . .	9
5.3. Responsabilidad social corporativa . . . . .	10
<b>6. Dirección</b>	<b>11</b>
6.1. Propiedad de la empresa . . . . .	11
6.2. Gobierno de la empresa . . . . .	11
6.3. Dirección estratégica . . . . .	11
6.3.1. Análisis del entorno interno y externo . . . . .	11
6.3.2. Análisis del entorno específico . . . . .	11

6.4. Dirección de producción . . . . .	11
6.4.1. Proceso de producción . . . . .	11
6.4.2. Ciclo de vida del producto . . . . .	11
6.5. Innovación . . . . .	11
6.5.1. Desarrollo mercantil . . . . .	11
6.5.2. Desarrollo tecnológico . . . . .	11
6.5.3. ¿Producir o comprar? . . . . .	13
6.6. Gestión financiera . . . . .	13
6.6.1. Financiación interna y externa . . . . .	13
6.6.2. Balance financiero . . . . .	13
6.7. Recursos humanos . . . . .	13
6.8. Márketing y publicidad . . . . .	13
<b>7. Control</b>	<b>14</b>
7.1. Forma de control . . . . .	14
7.2. Técnicas de control . . . . .	14
<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:** Usando nuestro porfolio de marcas para diferenciar nuestro contenido, servicios y productos, nosotros buscamos desarrollar las experiencias y productos más creativos, innovadores y rentables relacionados con el mundo del entretenimiento e información"

"[...] A través de sueños, después contrasto los sueños con mis creencias, me atrevo a asumir riesgos y aplico mi misión para que estos sueños se conviertan en realidad Walt Disney

A través de estas dos citas podemos extraer en primer lugar los valores básicos de la empresa que son: soñar, creer, atreverse y hacer. Es decir, pretende promover pensamientos y valores positivos creando un mundo mágico y surrealista mostrando siempre optimismo a su público. Por tanto, Disney busca dejar huella siendo lo más original posible con la más alta calidad al menor coste.

- **Visión:** La visión de Disney es convertirse en el mayor productor y proveedor de entretenimiento e información para llegar a ser líder mundial en la industria

### 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**

## **4. Planificación**

### **4.1. Objetivos estratégicos**

### **4.2. Objetivos tácticos**

### **4.3. Objetivos operativos**

### **4.4. Acciones planificadas**

### **4.5. Recursos**

### **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 márketing 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.

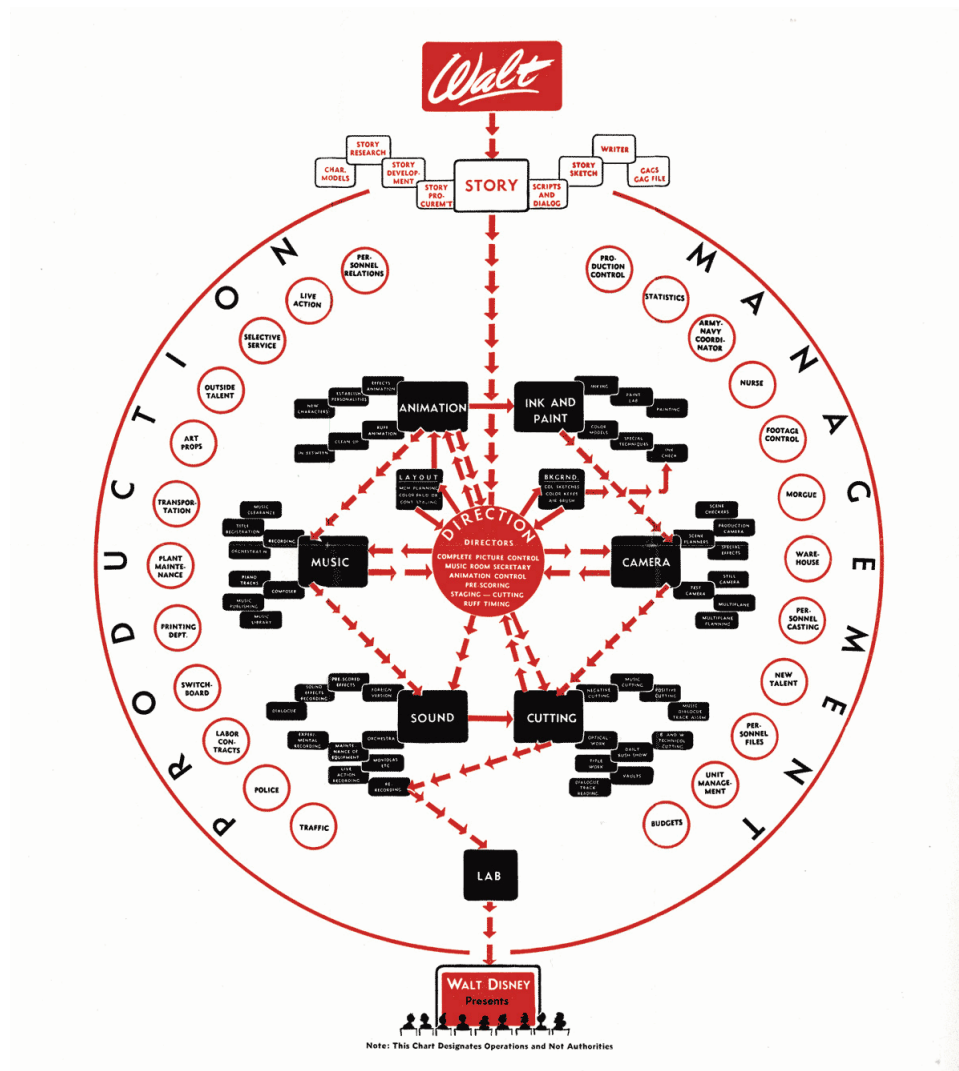


Figura 1: Organigrama The Walt Disney Company (1943)

El organigrama más conocido de la empresa fue publicado en 1943 (Hirasuna, 2009) 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**

#### **6.3.2. Análisis del entorno específico**

### **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**

Desde que se estrenó la primera película de Disney en 1928 la empresa ha sufrido grandes cambios, siendo uno de los más notables su tecnología.

Una de las grandes claves de su continuo crecimiento es la innovación tecnológica. Cuenta con dos sedes de I+D+i en EEUU y Suiza que forman Disney Research en la que podemos encontrar alianzas

tecnológicas con: Carnegie Mellon University y el Swiss Federal Institute of Technology (ETH) de Zurich, pioneras en ciencias de la computación. Sus laboratorios nacieron con el objeto de que la compañía nunca quedara desfasada.

Algunas de las innovaciones incrementales y a su vez revolucionarias llevadas a cabo por Disney son:

- **La introducción del sonido sincronizado en sus primeras animaciones.**
- **La cámara multiplano, permitiendo que las animaciones fueran más realistas.**
- **El efecto humo creado por ordenador.**
- **Fantasound, que permitía por primera vez escuchar sonido en estéreo**
- **Disneyland, que aunque ya existían los parques temáticos éste concentraba en un mismo lugar distintos parques temáticos**

Actualmente Disney Research está centrado principalmente en:

- **Robótica**
- **Inteligencia Artificial**
- **Aprendizaje automatizado**
- **Ciencias de la conducta**
- **Procesador de la imagen**
- **Interacción hombre-máquina**
- **Investigación de materiales**

Podemos destacar el actual desarrollo un programa de reconstrucción facial mediante modelización que consiste en un grupo de siete cámaras que captan imágenes al mismo tiempo de una persona para, posteriormente, reconstruir su cara en base a las imágenes grabadas. También hemos de mencionar el "visible light communication system".<sup>el</sup> cual es un sistema que pretende utilizar la luz para la transmisión de datos, lo cual supondría una innovación radical.

		<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 1: Balance financiero The Walt Disney Company (2018)

En cuanto a su primera patente, ésta fue la del famoso ratón Mickey Mouse la cual oscila en este momento sobre los 3.000 millones de dólares. Curiosamente cuando el copyright del conocido ratón está apunto de expirar se produce el Efecto Mickey Mouse, es decir, mágicamente cambia la ley de la propiedad de los derechos y registros de autoría.

### 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 (cuadro 1) 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**

## **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**



## 8. Bibliografía

- 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/>
- (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>