Lectura 7C

Los pronósticos proporcionan una ventaja competitiva para Disney

Cuando se trata de las marcas globales más respetadas en el mundo, Walt Disney Parks & Resorts es un líder evidente. Aunque el monarca de este reino mágico no es un hombre sino un ratón (Mickey Mouse) su director general, Robert Iger, es quien administra a diario al gigante del entretenimiento. El portafolio global de Disney incluye Disneylandia Hong Kong (abierto en 2005), Disneylandia París (1992), y Disneylandia Tokio (1983). Pero son Walt Disney World Resort (en Florida) y Disneylandia (en California) las que impulsan las ganancias en esta corporación de 40 mil millones de dólares, la cual se encuentra entre los 100 primeros lugares de la lista Fortune 500 y de la lista Global 500 del Financial Times. En Disney las utilidades se relacionan directamente con la gente (cuántas personas visitan los parques y cómo gastan su dinero mientras están ahí). Cuando Iger recibe un informe diario de sus cuatro parques temáticos y dos parques acuáticos localizados cerca de Orlando, éste contiene sólo dos números: el pronóstico de asistencia a los parques (Reino Mágico, Epcot, Reino Animal de Disney, Estudios MGM, Laguna de Tifón y Playa Brisa) del día anterior y la asistencia real. Se espera un error cercano a cero. Iger toma muy en serio sus pronósticos. No obstante, el equipo de pronósticos de Disney World no hace sólo una predicción diaria, e Iger no es su único cliente. Dicho equipo también proporciona pronósticos diarios, semanales, mensuales, anuales y quinquenales a los departamentos de administración de la mano de obra, mantenimiento, operaciones, finanzas y programación del parque. Los miembros del equipo de pronósticos usan modelos críticos, econométricos, de promedios móviles y de análisis de regresión.

Puesto que un 20% de los clientes de Walt Disney World Resort viene fuera de Estados Unidos, su modelo económico incluye variables como producto interno bruto (PIB), tasas de cambio y llegadas a Estados Unidos. Asimismo, Disney emplea 35 analistas y 70 trabajadores de campo para encuestar a 1 millón de personas al año. Las encuestas, administradas a los clientes en los parques y en sus 20 hoteles, a los empleados y a los profesionales de la industria de los viajes, examinan los planes futuros de viaje y las experiencias vividas en los parques. Lo anterior ayuda a pronosticar no sólo la asistencia sino el comportamiento en cada atracción (por ejemplo, cuántas personas estarán esperando, cuántas veces se subirán a un juego). Las entradas al modelo de pronóstico mensual incluyen ofertas de las aerolíneas, discursos de la dirección de la Reserva Federal estadounidense, y las tendencias en Wall Street. Disney revisa incluso 3000 distritos escolares dentro y fuera de Estados Unidos en relación con sus programas de vacaciones y días festivos. Con este método, el pronóstico quinquenal de asistencia de Disney produce un error de sólo el 5% en promedio. Sus pronósticos anuales tienen un error que va del 0 al 3 por ciento. Los pronósticos de asistencia elaborados para los parques conducen a una serie de decisiones administrativas. Por ejemplo, en un día la capacidad puede incrementarse al abrir a las 8 a.m. en vez de hacerlo a la hora usual de las 9 a.m., a

abrir más espectáculos o juegos, al agregar más carritos de comida y bebidas (¡cada año se venden 9 millones de hamburguesas y 50 millones de refrescos!), y al llamar a más empleados para trabajar (llamados “miembros del reparto”). Para lograr una flexibilidad, los miembros del reparto se programan en intervalos de 15 minutos a través de los parques. La demanda puede administrarse al limitar el número de clientes admitidos en los parques, con el sistema de reservación “PASE RÁPIDO”, y al trasladar las aglomeraciones detectadas en los juegos hacia desfiles en las calles. En Disney, los pronósticos son una guía clave para el éxito y la ventaja competitiva de la compañía.