

## **Liderazgo y cambio**



## **Trabajo final Marvel**

**Profesor:** Benjamín Vargas

### **Integrantes:**

Pablo Alfaro Lizano

Fabio Alfaro Barzuna

Geovanni Calderón Briceño

Mariana Vargas Rojas

**II Cuatrimestre 2020**

- Descripción general de la empresa

Marvel, es una compañía fundada en 1939, por Martin Goodman, la cual inició como una productora de cómics de ciencia ficción, basada en superhéroes y villanos. Esta tuvo gran éxito en la industria, sobre todo con el cómic del Capitán América, que fue creado para la SGM, pero debido a que esta compañía hacía estos cómics para una población tan específica (niños y jóvenes amantes de la acción), esta se vio afectada debido a que la industria del entretenimiento pasó a ser Televisión, juegos, websites, entre otros.

Como todas las empresas y compañías, esta tenía una competencia, con la que dominaban el público y el negocio de los cómics. La competencia de Marvel era una empresa llamada DC Comics, la cual buscaba obtener poder sobre todas las tiendas distribuidoras de cómics y de esta forma monopolizar para que Marvel no fuera más su competencia y dominar por completo el negocio y venta de comics. Por otro lado, Marvel también se vio afectada al solo trabajar con niños y este fue uno de los motivos por los que empezó a verse en un “Red Ocean”.

Desde 1961 a 1965 Stan Lee junto con otros creadores de contenido empezaron a realizar sus propias historias para Marvel las cuales tenían como referencia una persona ordinaria la cual por algún acontecimiento se vuelve super heroes los cuales eran reclutados. La primera historieta que hicieron en 1961 fue la de The Fantastic Four los cuales fueron mutados (obteniendo diferentes poderes) y convertidos en superhéroes por unos rayos cósmicos. Después de este gran éxito se hicieron los lanzamientos de The Incredible Hulk, Thor y Ant-Man. Posteriormente en 1962 Steve Ditko introdujo a un adolescente el cual fue picado por una araña radioactiva, brindándole superpoderes; en otra de sus creaciones salió Iron Man, un señor alcohólico con problemas del corazón al cual se le ocurre la idea de construir una armadura metálica para combatir a los malos.

- Descripción del contexto relevante al cambio organizacional planteado

Con base en lo anterior, Marvel se dio cuenta de que la producción de cómics no iba a continuar siendo rentable por motivos de que el enfoque de estos era solo para una población de jóvenes y niños; por lo tanto en Junio de 1968, Goodman decidió vender Marvel a Cadence Industries. La nueva industria dueña de Marvel, rápido se dio cuenta de que no tenía el conocimiento suficiente para el manejo de una empresa como esta, por este motivo el dueño de Cadence Industries decidió contratar a Sheldon Feinberg como CEO. El cual basaba sus mandatos en humillar a sus inferiores para que de esta manera ellos se esforzaran más (que fueran cada día mejores); por este principal motivo Jack Kirby renunció su trabajo como diseñador de cómics en Marvel y firmando un contrato con DC Comics, causando que X-Men y

Silver Surfer fueran canceladas. Desde este momento Marvel empieza a caer en un Red Ocean.

Después de esto en Noviembre de 1986 Cadence vende Marvel a New World Entertainment; sin embargo este cambio siguió sin tener resultados positivos. Ronald O. Perelman un multimillonario cliente del Banco Drexel, decidió invertir parte de su dinero en Marvel; esto debido a que él es un corredor de bolsa y le interesa la compañía. Inmediatamente Perelman sube el precio de los comics y además se da cuenta de que las “sport trading cards” eran muy populares; por lo que pueden hacer que el negocio aumente y que se vendan varios millones de dólares en Marvel por medio de la producción de diferentes portadas de comics copiando la idea de las “sport trading cards”.

Posteriormente, al Marvel subir los precios, tomaron la decisión de reducir sus distribuidores de doce a solamente uno el cual era Hero's World Distribution, reduciendo de esta manera la cantidad de tiendas a solo 4.500; adicional a esto, hicieron un convenio con las empresas productoras de “trading cards” como Fleer, SkyBox y Panini. Marvel logra llegar a un acuerdo con Toy Biz, una compañía de juguetes; dicho acuerdo dicta que Toy Biz puede producir y distribuir juguetes y que de las ventas Marvel obtiene un 40% de ganancia. Ya cansados de pertenecer a un Red Ocean y haber estado en bancarrota, Marvel busca una salida creando una lista de los cinco posibles negocios: comics, juguetes, “trading cards”, licencias de personajes y Marvel Studios. Después de grandes discusiones por ver cuál era la mejor dirección hacia un Blue Ocean toman la decisión de optar por Marvel Studios; saliendo a relucir con Iron Man I.

- Análisis de la estrategia de cambio desarrollada y su implementación

Fue muy ingenioso de parte de Perelman subir los precios de los cómics y a su vez disminuir la cantidad de tiendas y distribuidoras, provocando que fuera más complicado conseguir las historietas de Marvel y de este modo haciéndolas las más codiciadas. Por otro lado, empezar a vender las “trading cards”, ayudó a que despegara el negocio en este ámbito y que se y se abrieran fronteras a otros métodos de negocio, cómo por ejemplo los juguetes, Marvel Studios y las licencias de personajes.

- Descripción de una visión de cambio (proactivo o reactivo) articulada explícita o implícitamente por parte de un líder en la organización

Cambio proactivo:

Al meterse en el negocio de las películas, reintrodujeron la historia de los vengadores, de los cómics hacia las películas. Empezando por los créditos finales de

Iron Man donde aparece Nick Fury mencionando a Iron Man sobre la iniciativa de los Vengadores lo cual se prestaba para una serie de películas con longevidad para la compañía. Esto les permitía tomar uso de sus personajes e historias y satisfacer a fans al igual que crear un Universo Cinemático el cual pueda captar y la audiencia se pueda envolver en. Esto permitió a Marvel a tener una visión en la cual construir a un futuro.

Cambio reactivo:

Después de un gigante boom en la industria de las comics durante la segunda guerra mundial el psiquiatra Dr. Frederic Wertham testificó ante el senado de delincuencia juvenil que las comics estaban causando incrementos en embarazos juveniles y homosexualidad por lo cual el negocio se desplomo. Antes de las acusaciones habían 5 grandes en la industria, después solo quedaron 2, Marvel y DC. Marvel hasta ese punto se basaba en imitaciones de superhéroes de DC y cuando DC decidió comprar la compañía de distribución que utilizaba Marvel limitó a la compañía a la cantidad de Unidades que se distribuyen y favoreció a DC en los estantes. Marvel no tenía más opción que actuar rápido ante las situaciones que se presentaban. La decisión tomada fue crear trabajos originales que iban dirigidos hacia jóvenes universitarios a diferencia de niños. Durante esta época se generó un cambio reactivo de creatividad que empezó en 1961 surgieron los personajes de los cuatro fantásticos, el increíble hulk, thor, ant man, Iron Man y quizás el más grande Spider-Man. Durante este tiempo decidieron crear un conjunto de todos estos llamados los Avengers al igual que otro llamado X-Men. Esto cerró la brecha entre DC y Marvel que para 1967 estaba vendiendo 6 millones de copias al mes a las 7 millones que vendía DC.

Todo iba bien hasta que en 1968 la compañía se vendió en 15 millones (102M, 2015) la compañía tuvo un lapso duro en el cual por medio de mala administración no alcanzaba el potencial y se continuó vendiendo hasta que se declaró en bancarota en 1998. Marvel contaba con 5 negocios; Comics, Juguetes, Trading Cards, Licencia de personajes y Marvel Studios. La compañía en este punto contrató a Peter Cuneo, especialista en cambios, el cual había trabajado previamente con Perlmutter el dueño. Este se enfocó en traerle valor a lo que ya tenían y formaron un acuerdo que crear películas basadas en sus superhéroes y por medio de esto les iba a incrementar la capital y las ventas de juguetes y mercancía. Durante estos años siguientes se vendieron los derechos para hacer películas de Spider-Man a Sony, X-Men y los cuatro fantásticos a Fox y de Hulk a Universal. Esto ayudó a estabilizar la economía dentro de la compañía y no solo eso sino que las películas que se hicieron sobresalieron y le creó grandes beneficios a esas compañías. En el 2004 empezó el segundo cambio reactivo por un veterano de Hollywood David Maisel que se acercó a Perlmutter con la idea de hacer un propio estudio ellos mismos y producir sus propias películas. Él era un gran fan de los cómics y le mencionó como el actual plan

podría perjudicar la opción de tener a todos los Avengers en la pantalla grande. Marvel decidió hacerle caso y contratarlo como COO. Tomaron un presupuesto de 525M de dólares en un lapso de 18 meses para hacer esta idea realidad y su la primera película siendo Iron Man género 585M a través del mundo.

- Ideas de actividades, acciones, herramientas o mensajes que no se aplicaron y pudieron haber resultado de utilidad.

Una acción que Marvel pudo haber hecho distinto fue entre 1998 a 2004 cuando se declararon en bancarrota en el cual se encontraban en una situación muy difícil. En un intento de subir la capital vendieron los derechos de personajes para películas de Los cuatro fantásticos, X-Men, Spider-Man y Hulk lo cual hasta el hoy sigue siendo un problema y les ha costado Millones de dólares en conseguir los derechos de vuelta. Al haber manejado la situación diferente les hubiera generado un monto significativo de ganancias.

- Diagnóstico de la estrategia de cambio y su implementación.

En 1961, Marvel Comics empezó a hacer grandes cambios en su empresa. Comenzaron a desarrollar varios personajes con el fin de que sean reconocidos en todos los hogares. Los escritores de los cómics hicieron cambios para que los adultos también se vean interesados en los productos, a diferencia de solamente niños. Para esto decidieron usar aspectos políticos en sus historias, como cuando guerrillas del Viet Cong atacan a "Iron Man".

Los cómics de Marvel se logran diferenciar a los cómics de otras franquicias al usar heroes super-naturales. Previamente los superhéroes siempre eran humanos atractivos (como "Superman"), pero Marvel creó protagonistas que podrían parecer villanos, como "The Hulk" y "The Thing".

En 1998 nace Marvel Entertainment, con una alianza de ToyBiz, empezaron a crear películas basadas en los cómics de Marvel. Por varios años estas películas fueron ridiculizadas por su mala producción. En aquel momento, DC Comics (rival principal de Marvel) estaba creando películas de buena calidad, y estaba dominando el área de super héroes. Marvel entró en bancarrota, dejando a los inversionistas en desesperación por un cambio. Las cabezas de la compañía decidieron vender los derechos de varios de sus personajes, "Thor" y "Captain America" incluidos. Esto les consiguió en el 2005: \$520 millones para hacer películas por los siguientes 7 años, y luego recuperar sus personajes. Con esto crearon lo que hoy se conoce como "Marvel Cinematic Universe", dándoles libertad de unir varios héroes en una película y crear otros sin tener que volver a los cómics.

Estos cambios lograron atraer millones de miradas hacia la compañía. En el 2009, Marvel decidió venderse a Disney por \$4 billones. Esto les permitirá emprender en nuevos niveles de producción cinematográfica, y poder usar las amplias plataformas de Disney como mercadeo. Gracias a estos cambios, Marvel logró salir de una deuda de 20 años y pasar a ser una de las franquicias más rentables en el mundo del cine, ganando cientos de millones de dólares o hasta billones de dólares por cada película.