



UNIVERSITAS
Miguel Hernández

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ

Facultad de ciencias sociales y jurídicas de Elche

Administración y dirección de empresas

Trabajo fin de grado

Biblioteca

Análisis de los Métodos y Estrategias de desarrollo de Disney

Curso 2023-2024

Alumna: Raquel Aldeguer Nolasco

Tutor: Jose Cremades Cortes

Índice

Resumen

Historia

11. Métodos desarrollo: fusiones y adquisiciones

11.1. Desarrollo interno

11.1. Desarrollo externo

11.2. Tipos de Fusiones y Adquisiciones

11.2.1. Tipos de fusiones

11.2.2. Tipos de adquisiciones

12. Métodos de desarrollo: cooperación o alianzas

12.1. La cooperación o las alianzas entre empresas

12.1.1. Concepto y características de la cooperación

12.3. Tipos de acuerdos

12.3.1. Acuerdos contractuales

12.3.2. Acuerdos accionariales

13. La estrategia de internacionalización

13.1. La empresa multinacional

13.1.1. Concepto empresa multinacional

13.1.2. Razones para la internacionalización

13.2. La competencia global: factores y estrategias

13.2.1. Concepto de industrias globales y multipaís

13.2.2. Factores de globalización

13.2.3. Estrategias para competir internacionalmente

9. Las direcciones de desarrollo

9.1. El campo de actividad y el desarrollo de la empresa

9.1.1. La definición del campo de actividad

9.1.3. Las direcciones de desarrollo

9.2. La expansión de actividades

9.2.1. Penetración en el mercado

9.2.2. Desarrollo de productos

9.2.3. Desarrollo de mercados

9.3. La diversificación de actividades

9.3.1. Diversificación relacionada

9.3.2. Diversificación no relacionada

9.4. La Integración vertical

9.5. Reestructuración de actividades

[9.5.1. Saneamiento de un negocio](#)

[9.5.2. Reestructuración de la cartera de negocios](#)

[Conclusión](#)

[Bibliografía](#)

Índice de figuras

[\[Figura 1\]: Compra de Capital Cities/ABC y sus subsidiarias](#)

[\[Figura 2\]: Fox Family Worldwide y subsidiarias](#)

[\[Figura 3\]: Pixar los derechos adquiridos](#)

[\[Figura 4\]: Marvel y sagas adquiridas](#)

[\[Figura 5\]: Lucasfilm y sus franquicias](#)

[\[Figura 6\]: 21st Century Fox y las subsidiarias](#)

[\[Figura 7\]: Joint-venture ABC/Citadel](#)

[\[Figura 8\]: Nueva Joint-venture](#)

[\[Figura 9\]: Shanghai Disney Resort](#)

[\[Figura 10\]: Cuadro expansión de actividades](#)



Resumen

El propósito de este trabajo es realizar un análisis tanto interno como externo de los activos que componen Disney de manera que, dada la cantidad de años de la compañía The Walt Disney Company el análisis ha sido exhaustivo, desde sus inicios hasta la actualidad y ha permitido observar las gestiones estratégicas realizadas por la compañía para favorecer siempre el buen desarrollo de la empresa y su supervivencia a lo largo de los años.

El análisis se lleva a cabo a través del estudio de los métodos y estrategias de desarrollo de Disney aplicando a cada punto de teoría ejemplos de activos y proyectos gestionados y realizados por The Walt Disney Company a lo largo de su historia y cómo los ha gestionado para obtener el máximo partido a sus subsidiarias, así como la gestión de su capital para mantener y ampliar su liderazgo en el mercado del entretenimiento.

Así, de esta manera detallada, pretendemos analizar en profundidad cada gestión de la compañía, que le ha permitido superar los problemas económicos por malas circunstancias de la empresa o por las crisis económicas que ha soportado a lo largo de estos años. Del mismo modo, que al final del análisis de los activos y de las operaciones de la compañía The Walt Disney Company podamos conocer cómo ha gestionado las situaciones para poder mantener el liderazgo del entretenimiento durante tantos años.

Historia

El 16 de octubre de 1923 Walt Disney decidió mudarse a Hollywood para unirse a su hermano enfermo, Roy O. Disney, así fue como se fundó The Walt Disney Brother Studio, el inicio oficial de la compañía, para producir las películas. En enero de 1926 tras la incorporación de Iwerks y la familia Davis la compañía cambió su nombre a Walt Disney Studio.

En 1928 y tras tener problemas con Charles Mintz por el bajo pago de sus producciones y tras quedarse con los derechos de sus personajes, así como el “robo” de personal que hizo a la compañía Disney, Walt e Iwerks crearon a Mortimer Mouse, que más tarde pasó a llamarse Mickey Mouse, quien pasó a ser la mascota de la compañía e imagen principal de la misma, que para ese entonces se convirtió en su logo. En 1933, Walt se puso en contacto con un hombre de publicidad llamado Kay Kamen para ejecutar el merchandising de Disney.

En 1934, Walt decidió hacer el primer largometraje animado del estudio, Blancanieves y los siete enanitos. El 23 de febrero de 1940 la compañía obtuvo malos resultados en taquilla debido a que sus estrenos internacionales se vieron interrumpidos por la segunda guerra mundial. En 1949 mientras se producía la película animada de “*La Cenicienta*”, se fundó Walt Disney Music Company para ayudar con las ganancias de comercialización y esperando que la música de la nueva producción fuera todo un éxito.

Walt, formó una empresa privada llamada Walt Disney Enterprise el 16 de diciembre de 1952 para financiar el parque que inicialmente se llamó Mickey

Mouse Park, luego se llamó Disneylandia y finalmente Disneyland. A finales de 1959, Walt tuvo la idea de construir otro parque en Palm Beach, dado el gran éxito del primero, este se llamó City of Tomorrow.

EL 15 de noviembre de 1965, Walt junto con su hermano Roy anunciaron planes para otro parque llamado Disney World. El 15 de diciembre de 1966, a la edad de 65 años, Walt murió de un colapso circulatorio, provocado por un cáncer de pulmón.

En 1967 se estrenaron las dos últimas películas en las que trabajó Walt. El 21 de diciembre de 1971, Roy murió de una hemorragia cerebral en el hospital. Tras la muerte de Roy, Donn Tatum se convirtió en la primera persona que no era de la familia Disney en convertirse en director ejecutivo y presidente de la junta directiva de la compañía. A lo largo de la década de 1970, Disney lanzó varias películas de imagen más real. La producción de películas no cesó y esto llevó a tener un gran número de ganancias por eso el 1 de octubre de 1982 el entonces conocido como Epcot abrió el segundo parque temático en Walt Disney World.

En 2005 hasta 2020 lideró Bob Iger, quien fomentó la expansión y creó Disney+. Desde el 2020 hasta el 2022 el liderazgo fue para Bob Chapek a quien le tocó hacer frente la crisis cinematográfica debido a la pandemia y a los problemas para poder producir, ofreciendo más contenido en su plataforma de pago. Tras este batacazo en el 2022 regresó al liderazgo Bob Iger y continúa hasta el día de hoy.

11. Métodos desarrollo: fusiones y adquisiciones

11.1. Desarrollo interno

“El **desarrollo interno** es que la empresa realiza por medio de **inversiones en su propia estructura**, de tal forma que consigue mayor tamaño mediante la construcción de nuevas instalaciones, contratación de personal, compra de maquinaria, etc. En esencia, supone la inversión en nuevos factores de producción, que hacen aumentar su capacidad productiva. El desarrollo o crecimiento interno, denominado también <<crecimiento orgánico o natural>>, es la forma convencional mediante la cual la empresa crece, aumentando su trabajo.” (Guerras y Navas, 2014, p.425).

Según el significado de desarrollo interno y teniendo en cuenta cada operación de la compañía The Walt Disney, podemos relacionar su desarrollo interno a través de las siguientes acciones realizadas por la compañía:

En primer lugar, a mediados de 1928, la compañía creó su primera película sonora y el tercer cortometraje de la serie Mickey, “*Steamboat Willie*”. Fue creada con sonido sincronizado, creando la primera película sonora postproducida. Con el nuevo sistema de sonido y tras el éxito que tuvo lanzó las dos últimas producciones antes de la serie Silly Symphonic con este tipo de sonido en 1929.

El 16 de diciembre de 1929 la compañía se reorganizó como una corporación llamada Walt Disney Productions Limited, con una división de comercialización entre ellas se encontraba Investment company, para participaciones inmobiliarias.

En 1934, Walt decidió hacer el primer largometraje animado, "*Blanca nieves y los siete enanitos*". Roy intentó que no se llevase a cabo pensando que la empresa terminaría en quiebra, por esta producción y el coste que suponía Hollywood la llamó "la locura de Disney", pero a pesar de los inconvenientes Walt la realizó. Para esta película crearon la cámara multiplano¹, supuso una de las mayores innovaciones de la historia del cine de animación, con esta inversión se consiguió llegar a unos niveles de calidad a los que aún no se había podido llegar en la industria, consiguiendo un efecto tridimensional de la animación.

En 1940, con "*Pinocho*" Disney logró nuevos métodos por innovación para la creación de la película. Esta película, fue creada con el método stop-motion y con la utilización de modelos de arcilla de los personajes principales, para conseguir llegar al movimiento real que tendrían los personajes de estar vivos, lo que fue una técnica nueva y completamente innovadora ya que, con este nuevo método podían dar movimientos reales no solo a los personajes si no, como en el caso de la película a los relojes de la casa de Geppetto de los que también hicieron sus modelos de arcilla. Por si fuese poco, se introdujeron por primera vez sonidos asociados a algo en este caso a la magia, cuando el hada lanza su hechizo, también se introdujeron sonidos reales para darle más realidad y acercamiento al público con sonidos de todo tipo.

¹ Véase en: https://youtu.be/86zPz3J4MdM?si=TcEmpATBD_NZRa3P

Ese mismo año, realizó otra innovación con el sonido envolvente llamado “fantasound”, siendo la primera vez que se utilizó un sonido multipista, con altavoces también detrás de la pantalla y utilizando las diferentes pistas en los altavoces estratégicamente colocados para conseguir el sonido envolvente. Esta innovación sonora fue utilizada para la película Fantasía.

En 1948, Roy creyó que la empresa funcionaría mejor si ella misma realizase la distribución de sus películas y por eso, fundó Buena Vista Distribution su propia compañía de distribución. Desde ese momento, la propia compañía se encargaría de distribuir su propio material.

En 1949, se produjo la película animada “*La cenicienta*”, buscando su recuperación económica tras la guerra y para conseguir más ganancias de la comercialización se fundó Walt Disney Music.

El 16 de diciembre de 1952, ante la negativa de Roy y la insistencia de Walt, se decidió este último a crear una nueva empresa privada llamada Walt Disney Enterprise para la creación del primer parque temático de Disney que tras varios nombres se llamó Disneyland. La creación y éxito de este parque llevó a la creación de muchos otros, incluyendo un parque natural.

Otra creación de Disney fue una serie de televisión llamada “*Disneyland*”², 1954. Para esta ocasión, utilizaron otros nuevos métodos de creación de

² Véase en: https://youtu.be/4iw8j_A8S4E?si=G9djgn4WtmCLouDf

contenido, lo que hicieron fue introducir imágenes reales y de creación animada dentro de la serie. El propio Walt interactuaba con los personajes y comentaba cosas como “secretos” de la compañía o la realización de los dibujos.

Ese mismo año, realizó la película de “*20.000 leguas de viaje submarino*”, que fue rodada en cinemascope. Este procedimiento consiste, en la utilización de una lente especial que comprime la imagen lateralmente ampliando el campo visual, pero que cuando se proyecta la imagen vuelve a su estado normal. Una vez más, no fue innovación la utilización de este método, pero para Disney supuso un nuevo desarrollo interno ya que, fue la primera vez que lo usaba y eso ampliaba su manera de realizar películas con intérpretes humanos. Además, para esta producción se utilizó audio-animatronics, creada por Walt Disney Imagineering, este sonido fue creado para espectáculos y atracciones fue utilizado por primera vez en 1961 y lo registraron en 1967. El sonido se genera a través de robots programados sobre una base musical, hacen sonidos a través de estímulos externos, este sistema ha sido utilizado con el tiempo por otras empresas, en este caso fue la primera vez aplicado a una película, se utilizó para el sonido del pulpo cuando pegaba las ventosas de sus tentáculos.

Un ejemplo más de innovación por parte de la compañía Disney lo tenemos con la película “*101 dálmatas*”, esta película de 1961, fue creada con un nuevo sistema llamado xenografía³. Este sistema se basa en la copia en seco de documentos o imágenes, en la actualidad es como el escaneo de un documento que luego volvemos a imprimir.

³ Véase en: <https://youtube.com/shorts/gOvf5XULDfo?si=y6HKAWfUvnetgT2O>

El 28 de marzo de 1987, Disney abrió su primera Disney Store, abriéndose paso así al mercado minorista con la venta de su merchandising.

En 1989, crearon el sello discográfico Hollywood Records, con este sello pretendían dar visibilidad y apoyo a una gran variedad de artistas de varios géneros. Además, de apoyar talentos de actores de sus propias series como Zendaya, Sofia Carson, entre otros.

En 1993, y debido a las ganas de Walt en intentar involucrar su empresa en la mayor cantidad de proyectos posibles ya que, funcionaba mejor de lo esperado fundaron a través de Walt Disney Company el equipo NHL The Mighty Ducks of Anaheim de hockey sobre hielo, nombre inspirado en la película The Mighty Ducks.

El 18 de octubre de 1996, Disney estrenó la radio Disney, una nueva forma de llegar a su público joven a través de un canal diferente. Este canal de radio se usó también para promocionar a sus actores de Disney Channel Hilary Duff y Raven Symoné. Más tarde, Miley Cyrus, Mitchel Musso, los Jonas Brothers, Demi Lovato, Selena Gomez, Bridgit Mendler, entre otros.

Ese año, lanzó al mercado esta vez por internet la página oficial Disney.com, se introdujo en un nuevo medio para vender su mercancía de merchandising y para promocionar sus parques temáticos o los cruceros. Lanzó la plataforma que le permitió tener de forma directa publicidad de todo lo que la compañía ofrece y contacto directo con sus clientes.

Por si fuese poco, en 1996 Disney creó su propia división de cruceros llamada Disney Cruise Line contando con dos cruceros iniciales llamados Disney Magic y Disney Wonder, estos dos cruceros hermanos siguen activos en la actualidad.

Además, en febrero de ese mismo año, Disney adquirió Cayo Castaway, una isla privada en las Bahamas, que es utilizada como puerto exclusivo para los barcos de la Disney Cruise Line. Es propiedad en su totalidad de la compañía Walt Disney, dándoles un control sustancial sobre la experiencia de los visitantes a la isla.

El 22 de abril de 1998, se inauguró Disney 's Animal Kingdom, es el primer parque de Disney que centra su temática exclusivamente en la conservación de la naturaleza, filosofía pionera de Walt Disney.

11.1. Desarrollo externo

“El desarrollo externo se trata de aquel tipo de crecimiento que resulta de la adquisición, participación, asociación o control, por parte de una empresa, de otras empresas o de activos de otras empresas que ya estaban en funcionamiento. La empresa consigue así un mayor tamaño mediante la incorporación a su patrimonio de la capacidad productiva correspondiente a la empresa o activos integrados. Al igual que ocurre con el desarrollo interno, con el externo la empresa puede crecer en sus negocios actuales o introducirse en otros nuevos.” (Guerras y Navas, 2014, p.425).

11.2. Tipos de Fusiones y Adquisiciones

11.2.1. Tipos de fusiones

“Las fusiones de empresas son uniones entre dos o más empresas, normalmente con la pérdida de personalidad jurídica de al menos un participante. Esta modalidad puede revestir diferentes formas (Guerras y Navas, 2014, p.433).”

- a) “**Fusión pura**: se produce cuando dos o más empresas, generalmente de un tamaño equivalente, acuerdan unirse, creando una nueva empresa a la que aportan todos sus recursos, disolviendo a continuación las empresas primitivas.”
- b) “**Fusión por absorción**: se produce cuando una de las empresas implicadas desaparece, integrándose su patrimonio en la empresa absorbente.”
- c) “**Fusión con aportación parcial de activos**: se produce cuando una sociedad (A) aporta tan solo una parte de su patrimonio (a) junto con otra empresa con la que se fusiona (B), bien a una nueva sociedad que se crea en el propio acuerdo de fusión, o bien a otra sociedad preexistente (B) , que ve aumentado así su tamaño (B’).”

En cuanto a la definición de fusión pura podemos decir que, Disney no ha llegado a realizar ninguna operación de este tipo.

Considerada fusión por absorción, el 7 de febrero de 2006, Disney decidió vender la estructura de red de radio ABC a Citadel, en esta ocasión una subsidiaria de Disney pasa a formar parte de otra empresa llamada Citadel Communications siendo absorbida en su totalidad. Disney mantiene un poco más de la mitad de la participación de la nueva empresa.

Como ejemplo de fusión por aportación parcial de activos, el 30 de junio de 2015 las divisiones Disney interactive y Disney consumer Products fueron fusionadas creando otra nueva llamada Disney Consumer Products and Interactive Media. De esta manera, se pretendía aprovechar las licencias y el trabajo de ambas divisiones, que colaborando juntas podrían mejorar la tecnología para los proyectos futuros de la compañía.

11.2.2. Tipos de adquisiciones

“La participación o adquisición de empresas tiene lugar cuando una empresa, mediante diversos procedimientos, compra una parte del capital social de otra empresa, con la intención de dominarla bien sea total o parcialmente. En este proceso, normalmente ninguna empresa pierde su personalidad jurídica, por lo que tanto la empresa adquirente como la adquirida siguen existiendo.”
(Guerras y Navas, 2014, p.435).

“Así, se puede distinguir según qué matriz o adquirente obtenga un control absoluto - cuando se adquiere más del 80% del capital social - mayoritario - más del 50% del capital social - o minoritario - menos del 50% del capital social, estando la mayoría de las restantes acciones muy repartidas. En este último caso, se considera que es una adquisición cuando la adquirente tiene capacidad de control político de la adquirida aun cuando no tenga la mayoría del capital. En caso contrario, se consideraría simplemente una inversión financiera sin capacidad de influencia en la toma de decisiones estratégicas”
(Guerras y Navas, 2014, p.435, 536).

“La compra de una empresa puede hacerse de forma convencional cuando los propietarios se ponen de acuerdo en las condiciones y firman un contrato de compraventa. Cuando este acuerdo no es posible bien por la dificultad de identificar a los propietarios del capital muy repartido o por falta de colaboración

del equipo directivo de la empresa objetivo, la empresa adquirente puede recurrir a una **Oferta Pública de Adquisición de Acciones (OPA)**" (Guerras y Navas, 2014, p.436).

"La OPA se produce cuando una empresa realiza una oferta de compra, de todo o parte del capital social a los accionistas de otras empresas cotizadas bajo determinadas condiciones, generalmente de precio, porcentaje de capital social y tiempo." (Guerras y Navas, 2014, p.436).

"Si las condiciones de la OPA son aceptadas por la dirección de la empresa objeto, se dice que es una OPA pactada. En caso contrario, se dice que es una OPA no pactada. Esta última situación es muy frecuente cuando entre los objetivos de la compra está la sustitución del equipo directivo de la empresa comprada, por lo que también se la conoce como OPA hostil hacia dicho equipo. Cuando se producen OPAS hostiles o no pactadas, el equipo directivo puede utilizar tácticas de defensa como:" (Guerras y Navas, 2014, p.436).

"Para que una OPA tenga éxito, el grupo oferente suele ofrecer un sobreprecio sobre el valor de mercado a los accionistas actuales de la empresa objetivo, como forma de hacer atractiva su intención de venta. Ello supone un coste adicional para la empresa compradora que debería ser compensado en el futuro con el proyecto de creación de valor resultante de la operación. Además, mediante una OPA se obtiene en el caso de tener éxito, el control inmediato y en el porcentaje deseado de la empresa comprada." (Guerras y Navas, 2014, p.436).

Como parte de su liderazgo, Disney ha realizado diversas gestiones para adquirir de forma completa algunas compañías. Esto le ha permitido obtener el control absoluto, comprando igual o más del 80% del capital social de estas

empresas, que han sido añadidas a sus subsidiarias. En cuanto, a la participación mayoritaria, mayor o igual del 50% del capital social, con la que Disney mantiene el tipo de gestión y decisión dentro de las compañías en las que mantiene dicha participación. La participación de The Walt Disney Company es menor del 50% del capital social convirtiéndose así, en accionista minoritario y no teniendo ningún tipo de control sobre la compañía en la que invierte. A continuación vamos a analizar las gestiones de activos que la compañía ha llevado a cabo a lo largo de los años.

Disney adquirió el 30 de junio de 1993 la empresa Miramax obteniendo el **control absoluto** de la misma. Una empresa estadounidense de entretenimiento, conocida por producir y distribuir películas y programas de televisión. Con esta inversión Disney se introdujo en el mercado de películas independientes.

La compañía The Walt Disney Company adquirió en 1995, la empresa Capital Cities/ABC una compañía de medios Estadounidenses. Por esta compra, Disney obtuvo una **participación de control absoluto** del 80% de ABC, esta participación estaba compuesta por dos cadenas de retransmisiones deportivas, ESPN y ESPN 2, en las que se incluyen también deportes universitarios y la cadena de radio ABC. También, una **participación de control absoluto** de Dic Entertainment L.P del 95%, esta compañía se dedicaba a la producción y distribución de programación animada y de acción en vivo para los mercados de televisión y vídeos infantiles.

Como resultado de la adquisición de la compañía Capital Cities/ABC, Disney consiguió más de una participación de otras compañías entre ellas, en este caso obtuvo el 50% de la participación de la cadena A&E television Networks

obteniendo así una **participación mayoritaria**. Esta compañía posee un grupo de canales de televisión disponibles a través de cable y satélite en los Estados Unidos y en el extranjero.

Por otro lado, con la propiedad de A & E Networks obtuvo una participación del 50% de Lifetime obteniendo así otra **participación mayoritaria**, esta compañía está compuesta por un canal de televisión de pago Latinoamericano, pero de origen Estadounidense.

Además, obtuvo una **participación minoritaria** del 33% de BAMtech, una empresa pionera en la retransmisión de deportes en streaming. Esta participación fue ampliada en 2021 con un 10% más que le vendió NHL a Disney, ampliando la participación de Disney en un 43% y manteniendo la **participación minoritaria**. Actualmente, salió la noticia que a partir de este año, Major League Baseball (MLB) le venderá su 57% a Disney que pasará a tener el **control absoluto** de la plataforma BAMtech.

[Figura 1]: Compra de Capital Cities/ABC y sus subsidiarias



Fuente: Creación propia

Tras el éxito de “Angels in the Outfield”, una película ficticia sobre un equipo de béisbol inspirada en el equipo real, Disney adquirió el equipo de su inspiración - California Angels - en 1997, obteniendo el **control absoluto** del mismo.

Por otro lado, el 18 de junio de 1998, la compañía decidió adquirir una **participación minoritaria** del 43% del motor de búsqueda Infoseek que fue el primer gran buscador en vender publicidad. A este gran motor de búsqueda Disney incorporó a la plataforma sus diversos negocios de medios. Al mismo tiempo que compraba el motor de búsqueda adquirió Starware - compañía de software y sitio web - Corporation que incluía ESPN.com y ABCNews.com. En 1999, decidió adquirir el resto de participaciones para obtener el **control absoluto** de la compañía y uniendo Infoseek y la compra de Starwave - compañía de software y sitio web -, creó el portal Go.com.

A finales de 2001, The Walt Disney Company adquirió bajo su **control absoluto** el grupo Fox Kids Worldwide, el grupo estaba compuesto por los canales Fox Kids, Fox Family y la compañía Saban Entertainment, cuando el bloque empezó a perder audiencia en los Estados Unidos donde terminó desapareciendo el bloque de contenido. El canal Fox Kids fue renombrado por Fox Box, mientras que el canal Fox Kids a nivel internacional se mantuvo tanto en emisiones como en nombre, hasta 2004 - 2005 que Disney lo reemplazó por Jetix. Este nombre volvió a ser reemplazado por la compañía nuevamente en 2009 y 2010 por Disney o Disney Channel (según el país).

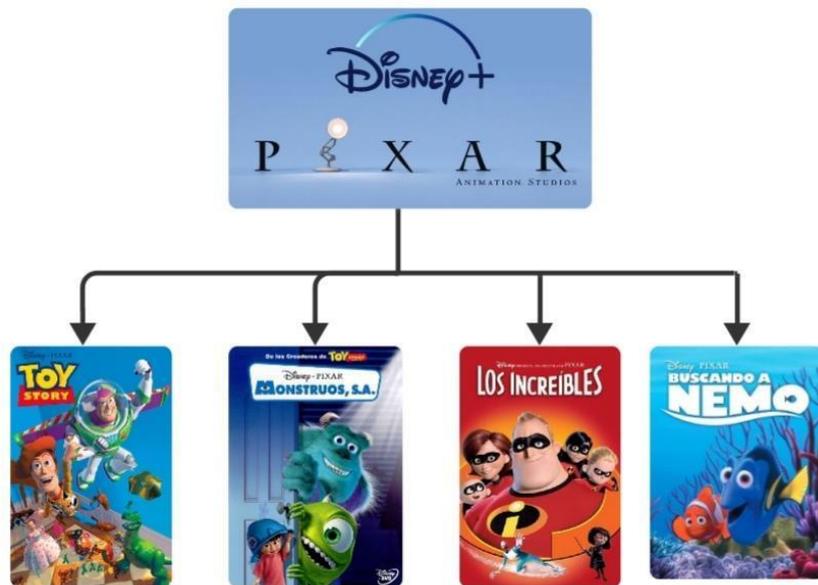
[Figura 2]: Fox Family Worldwide y subsidiarias



Fuente: Creación propia

Otra de las adquisiciones que permitieron a Disney eliminar rivales del mercado, fue la adquisición de Pixar en 2006, tomando el **control absoluto** de la empresa. La compañía estaba opacando las producciones de Disney y con esta compra, no solo se aseguró de recuperar y mantener el liderazgo sino que, con esta adquisición obtenía las nuevas técnicas de animación digital que estaba usando Pixar para incorporarlas a sus producciones. Con esta compra no solo se deshizo de un gran competidor sino que además adquirió derechos de producción de la compañía adquirida como “Toy Story”, “Monstruos S.A”, “Los Increíbles” o “Buscando a Nemo”, entre otros.

[Figura 3]: Pixar los derechos adquiridos



Fuente: creación propia

El 6 de febrero de 2006 y tras una operación joint-venture llevada a cabo entre la aportación de la ABC Radio y 22 estaciones con Citadel Broadcasting Disney obtuvo el 52% de **participación mayoritaria** de la nueva empresa llamada Citadel Communications, una empresa de radiodifusión privada estadounidense.

En el 2009, Disney adquirió una **participación minoritaria** del 27% de la compañía Hulu, un gigante del contenido en streaming que opera solo en Estados Unidos y Japón. Ofrece contenido en tiempo real, en directo, de pago o gratuito, dependiendo del canal que se desee ver, por eso Hulu es considerada una compañía clave, debido al gran contenido que ofrece y de la cantidad de formas que puede ofrecerlo.

Siguiendo con la misión de The Walt Disney Company de quitarse competidores el 1 de septiembre de 2009, adquirió el **control absoluto** de Marvel Entertainment compuesta por Marvel Studios, Marvel Comics, Marvel Animation y Marvel Television. Con esta compañía centrada en personajes de los cómics y superhéroes, pretendía no solo ampliar su catálogo sino, también conseguir ese segmento del mercado de los jóvenes adultos que hasta ahora se le resistía. Con esta adquisición y centrándose en la ampliación y eliminación de cualquier competencia, Disney no solo amplió su carpeta cinematográfica sino, sus parques temáticos también involucran estos personajes en sus atracciones, lo que nos lleva a ver como la estrategia de la compañía es absolutamente completa cuando compra o realiza alguna operación, porque con esta adquisición, no solo se abre a un mercado que se le estaba resistiendo para comprar su contenido si no que, se asegura la visita de este segmento también a sus parques o con la compra de nuevo merchandising realizado para las nuevas adquisiciones como “*X Men*”, “*Los Cuatro Fantásticos*”, “*Spiderman*”, “*IronMan*”, “*Hulk*”, “*Black Panther*”, entre muchos otros.

[Figura 4]: Marvel y sagas adquiridas



Fuentes: creación propia

El 30 de octubre de 2012, Disney adquirió el **control absoluto** LucasFilm con este trato consiguió los derechos de la saga de Star Wars e Indiana Jones. Tras unos doce años detrás de esta compra finalmente consiguió adquirir los derechos de una de las sagas más largas, duraderas y con más fans. Esta saga, le dio la oportunidad de ampliar los parques con la temática de la saga, crear nuevos personajes que atrapen al público y un sin fin de merchandising.

[Figura 5]: Lucasfilm y sus franquicias

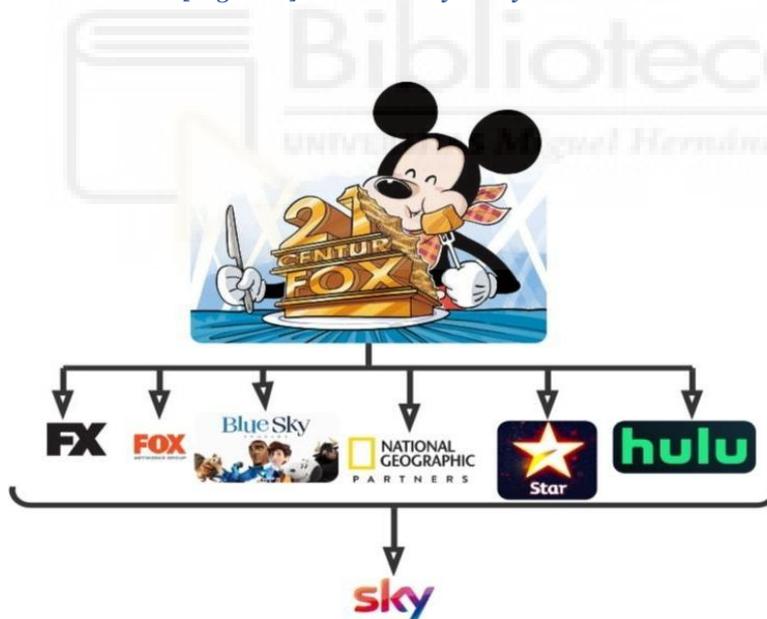


Fuente: Creación propia

También, el 20 de marzo de 2019, Disney adquirió el **control absoluto** de 21st Century Fox, una corporación multinacional estadounidense de medios de comunicación compuesta por canales como: FX, Fox Networks Group International, Blue Sky, National Geographic Partners con una **participación mayoritaria** del 73%, India Star, renombrada como Disney Star tiene más de 70 canales de televisión en ocho idiomas distintos, con servicio de televisión por cable y satélite en la India y Hulu. Por la compra de 21st Century, el regulador de Fusiones y Adquisiciones de Reino Unido obligó a Disney a pujar por Sky, compañía que tuvo que comprar a pesar de no estar interesado para poder llevar a cabo la adquisición de 21st Century Fox.

La compañía Disney amplió su **participación minoritaria** del 27% que adquirió en el 2009 de la compañía Hulu y que con la adquisición de 21st Century Fox amplió otro 33%. Lo que, el 20 de marzo de 2019, le otorgó una **participación mayoritaria** del 60% en la compañía de Streaming. El 15 de abril de 2019, Warner Media le vendió su participación del 7% en Hulu a The Walt Disney Company dejando a la compañía con un 67% y a Comcast con un 33%. Comcast, el único otro accionista que queda en Hulu. Se anunció el 14 de mayo de 2019 el acuerdo con Disney para obtener el control total de la compañía, de esta manera el servicio de streaming se convirtió en una división de Walt Disney Direct-to-Consumer & International. También se conoce que, a partir de este año Disney comprará el 33% que aún posee Comcast para obtener el **control absoluto**, aunque no se conocen fechas al respecto.

[Figura 6]: 21st Century Fox y las subsidiarias



Fuente: Creación propia

Por último, encontramos una operación de este mismo año que está aún en trámites. Se trata de una operación de Joint-venture en la que se han visto implicadas Viacom 18, Star India, Reliance y Disney. De esta operación

aparecerá otra nueva empresa de la que aún se desconoce el nombre y de la que Disney tendrá una **participación minoritaria** del 36.84%.

La compañía The Walt Disney Company no se ha librado a lo largo de su historia de verse afectada por varias **OPAS**. A continuación, vamos a analizar las OPAS en las que la compañía se ha visto implicada.

El parque de París empezó a tener pérdidas y una gran bajada de visitas, llevándola a una pérdida muy grande de millones, viéndose perjudicada y con riesgo de cierre aproximadamente desde el 2013. Esto llevó a The Walt Disney Company realizar una reunión de urgencia, en la que se iban a proponer enviar una cantidad considerable de millones para aumentar el capital de la compañía de París, para bajar su deuda ya que, en bolsa también estaba cayendo.

A parte de esto, se sabe que The Walt Disney Company, preparó una OPA de exclusión ya que, The Walt Disney Company posee una participación de control absoluto sobre la compañía. Esta OPA se preparó para sacar a EuroDisney de la bolsa de París, donde se estaba viendo la bajada de la compañía y los problemas que tenía ya que, su precio de acciones bajó considerablemente debido a la situación que atravesaba.

Por si fuese poco, un fondo de inversiones suizo también realizó su propia OPA, para conseguir una porción de esas acciones de EuroDisney que estaban cayendo en picado, pero fue la propia compañía - la principal - la que salvó al parque y la OPA del fondo suizo fue retirada.

Además, Disney se vio en medio de un conflicto de intereses con un OPA de por medio en el 2018 con la compañía Comcast, ambas querían adquirir bienes de 21st Century Fox. Disney se vió obligada a mejorar su precio ya que, Comcast lanzó una OPA con una generosa cantidad y Disney tuvo que añadir efectivo para poder adquirir este activo, pero la OPA quedó congelada.

En todo este proceso Rupert Murdoch - accionista mayoritario - con la intención de desbloquear la situación de la OPA, ofreció a Disney la empresa Sky para aceptar su oferta sobre 21st Century Fox y así desbloquear la OPA y los problemas con la autoridad de mercados y competencias de Reino Unido que abordó su preocupación sobre el impacto de la compra del 100%, por una empresa extranjera y considero que no era de interés público.

De esta manera, y con la compra de Sky la OPA se desbloqueó y The Walt Disney Company consiguió Sky y 21st Century Fox, gastando una gran cantidad de millones, pero logrando que su competidor Comcast no se hiciese con el activo.

En esta ocasión es la propia compañía Disney la que recibió una OPA hostil no solicitada, en febrero de 2004. Es sabido que, Comcast ofreció la posibilidad de hacer una fusión para unir fuerzas ya que Comcast es el mayor operador de televisión por cable de Estados Unidos, pero Disney no estaba dispuesta a esa fusión, asique Comcast tras el rechazo, decidió lanzar una OPA hostil por 42.280 millones de euros y por la totalidad de la compañía y haciendo cargo de la deuda que la compañía Disney tenía en ese momento. El 28 de abril de 2004, tras ver la negativa de los directivos de Disney a la idea de unir ambas empresas, Comcast decidió retirar la OPA hostil.

12. Métodos de desarrollo: cooperación o alianzas

12.1. La cooperación o las alianzas entre empresas

12.1.1. Concepto y características de la cooperación

“La cooperación entre empresas es un método de desarrollo externo mediante el cual las empresas crecen tratando de conseguir el objetivo básico de creación de valor. Así, la cooperación se puede definir como <<**un acuerdo entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas**>> (Fernández Sánchez, 1991: 27).” (Guerras y Navas, 2014, p.455).

12.3. Tipos de acuerdos

“Existen distintas tipologías de alianzas según los criterios de clasificación que se utilicen que, por otro lado, no siempre son homogéneos entre sí.” (Guerras y Navas, 2014, p.462).

1. “**Actividades implicadas:** de acuerdo con este criterio, podemos distinguir entre alianzas cerradas o enfocadas y alianzas complejas. Las primeras son aquellas que se refieren a una sola actividad o función empresarial y suelen tener objetivos claramente definidos y muy específicos.”
2. “**Número de socios:** algunas veces se establecen diferencias, especialmente en lo que se refiere a los problemas de gestión de las

alianzas, entre los acuerdos en los que participan solamente dos socios y aquellos en los que están implicados más de dos socios.”

3. “**Relación entre los socios:** un criterio clasificatorio importante es aquél que se fundamenta en el tipo de relación competitiva que existe entre los socios del acuerdo.”
 - “**Vertical:** relativas a empresas que mantienen una relación de proveedor o cliente. Pueden surgir como consecuencia de un proceso de desintegración vertical por el cual una empresa deja de realizar determinadas actividades por sí misma, pero evitando recurrir al mercado.”
 - “**Horizontal competitiva,** llevadas a cabo por empresas que son competidoras directas entre sí. Las alianzas horizontales competitivas tienden a ser las más inestables ya que una ruptura con competidores directos puede perjudicar a los socios.”
4. “**Objetivos estratégicos:** distinguen la cooperación que buscan conseguir objetivos competitivos o la que persigue objetivos corporativos. Las primeras tienen como objetivo compartir recursos y capacidades para crear y mantener una ventaja competitiva en uno de los negocios de la empresa.”

“Las alianzas que persiguen objetivos corporativos, por su parte, agrupan a socios que buscan expandir sus actividades de manera diversificada tanto desde un punto de vista de sus productos como desde un punto de vista geográfico. Tal sería el caso de las alianzas internacionales para entrar en nuevos mercados o la colaboración complementaria con empresas de otras industrias o el uso extensivo de la franquicia para ampliar una cadena de tiendas dentro de un país o en varios países.” (Guerras y Navas, 2014, p.465).

5. “**Naturaleza del acuerdo:** una de las clasificaciones más frecuentes utiliza como criterio la naturaleza o la forma del acuerdo suscrito entre

los socios. Desde este punto de vista, es posible distinguir entre acuerdos contractuales y acuerdos accionariales. Mientras que los primeros se sustancian en diferentes formas de contratos entre los socios sin afectar ni a su estructura accionarial ni a posibles sociedades conjuntas, en los segundos si se da esta situación.”

12.3.1. Acuerdos contractuales

“Los acuerdos contractuales se llevan a cabo mediante diversas modalidades de contratos entre empresas que no implican intercambio de acciones ni la inversión en el capital de ninguna empresa existente o nueva.” (Guerras y Navas, 2014, p.466).

a) Contrato de larga duración sobre actividad concreta:

“Representa la forma más simple de cooperación. Consiste en que dos empresas desarrollan, mediante un contrato a largo plazo, actividades específicas de forma conjunta.” (Guerras y Navas, 2014, p.466).

b) Franquicia

“Es un tipo de contrato en el que una empresa - la franquiciadora - cede a otra - la franquiciada - el derecho a la comercialización de ciertos productos o servicios dentro de un ámbito geográfico determinado y bajo ciertas condiciones a cambio de una compensación económica directa o indirecta. Normalmente, el contrato de franquicia comprende los siguientes elementos (Fernández Sánchez, 1993; Hermosilla y Solá, 1989):” (Guerras y Navas, 2014, p.467).

“En general, podemos distinguir tres tipos de franquicias: la de distribución, la de servicios y la industria. En la franquicia distribución, el franquiciador cede los derechos de comercialización de productos manufacturados fabricados por él

mismo o por terceros. En la franquicia servicio, lo que se cede una idea de servicio y una forma de presentarlo junto con la marca, el prestigio del franquiciador, su know-how y experiencia. En cuanto a la franquicia industrial, viene a ser una mezcla de los contratos de licencia franquicia puesto que se ceden los derechos tanto para fabricar como para comercializar productos bajo unas determinadas características técnicas y comerciales.” (Guerras y Navas, 2014, p.467).

c) Licencias

“La licencia es un contrato por el que una empresa - la licenciante - otorga a otra - la licenciataria - el derecho de utilizar sus derechos de propiedad industrial mediante una contraprestación. Estos derechos incluyen las patentes, marcas comerciales, diseño, derechos de autor, know-how e información técnica. Este tipo de contrato se suele enmarcar dentro de las actividades de producción y de I+D de más empresas implicadas” (Guerras y Navas, 2014, p.468, 469).

“Además, la empresa licenciante puede obtener con este contrato acceso a mercados internacionales, capacidad adicional de producción o divulgación de su sistema técnico sin perder el control del mismo” (Guerras y Navas, 2014, p.469).

“Desde el punto de vista de la empresa licenciataria, este tipo de contrato le permite disponer de un producto y proceso competitivo, suplir las propias deficiencias en el ámbito tecnológico o mejorar la imagen al asociarse con una empresa de prestigio tecnológico. Como inconveniente, pueden señalarse la dependencia tecnológica, el desincentivo a la innovación propia y las limitaciones de actuación en el mercado que suelen imponer los contratos de licencia (Hermosilla y Solá 1989).” (Guerras y Navas, 2014, p.469).

d) **Subcontratación**

“Este tipo de cooperación consiste en que una empresa - la contratista o principal - encarga a otra - la subcontratista o auxiliar - la realización determinada de actividades productivas o de prestación de servicios, según unas determinadas indicaciones preestablecidas y conservando la empresa principal la responsabilidad económica final (Hermosilla y Solá 1989:58).” (Guerras y Navas, 2014, p.469).

e) **Consortios**

“Un consorcio consiste en la alianza entre varias empresas que establecen una forma de contrato mediante el que se formaliza una relación a largo plazo entre cada una de ellas y una organización mutua - el consorcio - integrada por todas ellas. El consorcio se caracteriza por una pluralidad de socios, suele implicar la realización de actividades a gran escala, tanto de carácter vertical como horizontal, se suele utilizar para acuerdos con un objeto claramente definido y los socios suelen delegar al consorcio las actividades encomendadas” (Guerras y Navas, 2014, p.471).

De acuerdo al concepto de contrato de larga duración, vamos a analizar no sólo los acuerdos si no, de qué tipo de acuerdo es cada uno de ellos. La compañía Disney ha realizado los siguientes:

Con la compañía Netflix, Disney mantuvo un contrato de larga duración que comenzó en 2012, pero en 2019 decidió cancelar la participación ya que, la propia empresa lanzaba sus propias plataformas de streaming y derivó su contenido a las plataformas que la compañía posee.

Este 2024 ese contrato se volvió a producir durante dos meses enero y febrero, en el que la plataforma Netflix dispuso de catorce series de Disney, aunque no de forma exclusiva ya que se transmitieron también en Hulu y Disney+. Según las **actividades implicadas**, podemos decir que se trata de una alianza centrada. El **número de socios** nos indica que se trata de una alianza bilateral, ya que la relación del acuerdo es únicamente en este caso entre Disney y Netflix. En **relación entre los socios**, el acuerdo es horizontal competitiva. Los **objetivos estratégicos**, podemos decir que son corporativos y según la **naturaleza del acuerdo** es un acuerdo de contrato de larga duración.

La Caixa colaboró con la subsidiaria Pixar, con la que creó un ambiente de aprendizaje en el que invitaba a conocer los secretos detrás de las producciones de varios de los personajes. Este proyecto se llevó a cabo entre el 17 de mayo y el 3 de septiembre de 2023. Según las **actividades implicadas**, podemos decir que se trata de una alianza centrada. El **número de socios** nos indica que se trata de una alianza bilateral, ya que la relación del acuerdo es únicamente en este caso entre Disney y Caixa. En **relación entre los socios**, el acuerdo es vertical. Los **objetivos estratégicos**, podemos decir que son corporativos y según la **naturaleza del acuerdo** es un acuerdo de contrato de larga duración.

Disney junto con la colaboración de Juegaterapia, en 2023 inauguró en el hospital Virgen de las Nieves un cine para los niños en situación vulnerable, que sigue activo. Además, es habitual la colaboración de Disney con Juegaterapia como empresa colaboradora para conseguir fondos para investigación. Disney colabora constantemente con esta organización, también participó en la venta de “baby pelones”, que llevaban un pañuelo de sus personajes Disney, otra colaboración para recaudar fondos. Según las **actividades implicadas**, podemos decir que se trata de una alianza centrada.

El **número de socios** nos indica que se trata de una alianza bilateral, ya que la relación del acuerdo es únicamente en este caso entre Disney y Juegaterapia. En **relación entre los socios**, el acuerdo es vertical. Los **objetivos estratégicos**, podemos decir que son corporativos y según la **naturaleza del acuerdo** es un acuerdo de contrato de larga duración.

El pasado 14 de mayo de este año, Disney y Warner han acercado posturas para llegar a un acuerdo en donde ambas empresas van a unir contenido con el que van a hacer un paquete que será sacado al mercado a través de las plataformas de streaming de Disney. Es un intento más, de hacer frente a Netflix y otras plataformas de contenido streaming. Según las **actividades implicadas**, podemos decir que se trata de una alianza centrada. El **número de socios** nos indica que se trata de una alianza bilateral, ya que la relación del acuerdo es únicamente en este caso entre Disney y Warner. En **relación entre los socios**, el acuerdo es horizontal competitiva. Los **objetivos estratégicos**, podemos decir que son corporativos y según la **naturaleza del acuerdo** es un acuerdo de contrato de larga duración.

Los acuerdos de franquicia industrial con la que Disney accede a la cesión de licencias para la fabricación de productos de sus personajes y además, con la que se ahorra el coste de la fabricación, comercialización y venta de los productos de sus personajes. Esto, también le ha permitido comercializar sus productos en otras partes del mundo donde estas franquicias venden productos ya sea en tienda física como online. A continuación, se enumeran algunas de esas empresas que fabrican y venden productos de Disney.

La empresa SanLúcar lanzó una cooperación con Disney esta temporada de verano de 2024. La empresa premium de frutas y verduras de la temporada de verano tiene costumbre de crear una competición entre sus clientes minoristas de Alemania, en esta ocasión era sobre el Rey León, las fruterías debían decorar sobre este tema y la ganadora tendría una cena. Mientras que los clientes, que compren los productos relacionados con el Rey León, podían llegar a ganar un viaje a España. Esta colaboración viene siendo habitual durante bastantes años. Disney así también se suma a la alimentación sana y variada. Según las **actividades implicadas**, podemos decir que se trata de una alianza centrada. El **número de socios** nos indica que se trata de una alianza bilateral, ya que la relación del acuerdo es únicamente en este caso entre Disney y SanLúcar. En **relación entre los socios**, el acuerdo es vertical. Los **objetivos estratégicos**, podemos decir que son corporativos y según la **naturaleza del acuerdo** es un acuerdo de franquicia industrial.



La empresa Columbia se dedica a la venta de ropa y complementos con colaboración de Disney ha sacado una colección limitada Disney 100 para celebrar el centenario de la compañía con una colección de ropa de invierno con chaquetas, jerseys y gorros para toda la familia. Esta colección salió a la venta el 22 de noviembre de 2023. Según las **actividades implicadas**, podemos decir que se trata de una alianza centrada. El **número de socios** nos indica que se trata de una alianza bilateral, ya que la relación del acuerdo es únicamente en este caso entre Disney y Columbia. En **relación entre los socios**, el acuerdo es vertical. Los **objetivos estratégicos**, podemos decir que son corporativos y según la **naturaleza del acuerdo** es un acuerdo de franquicia industrial.

Con Kenzo tenemos otra edición limitada con temática del live action del Rey León el diecinueve de abril de 2016. Una línea de ropa inspirada tanto en los

personajes como en el paisaje de la película creando prendas para hombres y mujeres. Según las **actividades implicadas**, podemos decir que se trata de una alianza centrada. El **número de socios** nos indica que se trata de una alianza bilateral, ya que la relación del acuerdo es únicamente en este caso entre Disney y Kenzo. En **relación entre los socios**, el acuerdo es vertical. Los **objetivos estratégicos**, podemos decir que son corporativos y según la **naturaleza del acuerdo** es un acuerdo de franquicia industrial.

La empresa de calzado Vans también se sumó al centenario de Disney sacando una línea con los personajes de la compañía y con muchísimo colorido, esta colección salió al mercado el 6 de noviembre de 2023. Según las **actividades implicadas**, podemos decir que se trata de una alianza centrada. El **número de socios** nos indica que se trata de una alianza bilateral, ya que la relación del acuerdo es únicamente en este caso entre Disney y Vans. En **relación entre los socios**, el acuerdo es vertical. Los **objetivos estratégicos**, podemos decir que son corporativos y según la **naturaleza del acuerdo** es un acuerdo de franquicia industrial.

La marca de pasta Gallo aumentó sus ventas con una línea de pastas infantil inspiradas en personajes Disney el pasado 19 de octubre de 2023. Dado el éxito de la campaña, la colaboración sigue vigente y se espera ampliar la gama de productos con más personajes de la compañía. Según las **actividades implicadas**, podemos decir que se trata de una alianza centrada. El **número de socios** nos indica que se trata de una alianza bilateral, ya que la relación del acuerdo es únicamente en este caso entre Disney y Grupo Gallo. En **relación entre los socios**, el acuerdo es vertical. Los **objetivos estratégicos**, podemos decir que son corporativos y según la **naturaleza del acuerdo** es un acuerdo de franquicia industrial.

En esta ocasión, la empresa Coach sacó una línea inspirada en Disney para celebrar el 50 aniversario de Disney World el 1 de noviembre de 2021, en esta línea se encontraban desde bolsos, camisetas, llaveros y un sin fin de complementos, esta colaboración finalizó. Según las **actividades implicadas**, podemos decir que se trata de una alianza centrada. El **número de socios** nos indica que se trata de una alianza bilateral, ya que la relación del acuerdo es únicamente en este caso entre Disney y Coach. En **relación entre los socios**, el acuerdo es vertical. Los **objetivos estratégicos**, podemos decir que son corporativos y según la **naturaleza del acuerdo** es un acuerdo de franquicia industrial.

Desde 2013, venimos viendo una colaboración constante con el paso de los años entre Disney y Primark. Esta empresa lleva años ofreciendo bajo los personajes y la marca Disney cualquier tipo de complemento o ropa ya sea, para dormir como para vestirse de diario. Según las **actividades implicadas**, podemos decir que se trata de una alianza centrada. El **número de socios** nos indica que se trata de una alianza bilateral, ya que la relación del acuerdo es únicamente en este caso entre Disney y Primark. En **relación entre los socios**, el acuerdo es vertical. Los **objetivos estratégicos**, podemos decir que son corporativos y según la **naturaleza del acuerdo** es un acuerdo de franquicia industrial.

Fossil con la colaboración de Disney ha sacado una línea de Mickey y Minnie en la que hay joyas, relojes y complementos como bolsos, monederos, etc. Esta colección viene siendo habitual desde hace años. Además, realizó una edición limitada para la celebración del centenario en el año 2023. Según las **actividades implicadas**, podemos decir que se trata de una alianza centrada. El **número de socios** nos indica que se trata de una alianza bilateral, ya que la relación del acuerdo es únicamente en este caso entre Disney y Fossil. En

relación entre los socios, el acuerdo es vertical. Los **objetivos estratégicos**, podemos decir que son corporativos y según la **naturaleza del acuerdo** es un acuerdo de franquicia industrial.

En esta colaboración Wickey fomenta la imaginación y el juego al aire libre. Esta larga colaboración se basa en que, Disney apoya con la temática de sus películas y Wickey prepara parques o zonas exteriores para jugar con la temática de películas Disney y que los niños utilicen su imaginación para crear su propia aventura dentro de la temática escogida. Aunque no tenemos la fecha concreta en la que este acuerdo comenzó, hay constancia de que es un contrato de larga duración ya que, continúan vendiendo parques con temática Disney en la actualidad. Según las **actividades implicadas**, podemos decir que se trata de una alianza centrada. El **número de socios** nos indica que se trata de una alianza bilateral, ya que la relación del acuerdo es únicamente en este caso entre Disney y Wickey. En **relación entre los socios**, el acuerdo es vertical. Los **objetivos estratégicos**, podemos decir que son corporativos y según la **naturaleza del acuerdo** es un acuerdo de franquicia industrial.

Con la empresa El Corte Inglés, Disney posee uno de los acuerdos más completos de colaboración, sabemos que tras la colaboración durante tantos años y en todos los aspectos con la compañía Disney el corte inglés es el socio principal para campañas de productos y eventos de Disney en España y aunque no conocemos en la fecha de inicio de este acuerdo, el mismo sigo activo en la actualidad. La empresa no sólo vende artículos, películas, peluches y ropa de los personajes Disney, ofrece packs de viajes, cruceros, etc. Según las **actividades implicadas**, podemos decir que se trata de una alianza centrada. El **número de socios** nos indica que se trata de una alianza bilateral, ya que la relación del acuerdo es únicamente en este caso entre Disney y El Corte inglés. En **relación entre los socios**, el acuerdo es vertical. Los

objetivos estratégicos, podemos decir que son corporativos y según la **naturaleza del acuerdo** es un acuerdo de franquicia industrial.

La empresa Sony Computer Entertainment España anunció el 14 de octubre de 2014 un acuerdo de colaboración con Disney para crear videojuegos en España, que continúa vigente en la actualidad. Según las actividades implicadas, podemos decir que se trata de una alianza centrada. El **número de socios** nos indica que se trata de una alianza bilateral, ya que la relación del acuerdo es únicamente entre Disney y Sony. En **relación entre los socios**, el acuerdo es horizontal competitiva. Los **objetivos estratégicos**, podemos decir que son competitivos y **según la naturaleza del acuerdo** es un acuerdo de franquicia industrial.

Podemos concluir que aunque con estos ejemplos hablamos de un evento en concreto de relación directa con la compañía The Walt Disney Company, la relación de estas empresas con la compañía se viene dando desde hace muchos años, no se conocen fechas exactas de inicio porque los contratos son internos y se desconoce, por eso estas relaciones se han centrado en un momento concreto del tiempo, pero la colaboración continuada en el tiempo queda reflejada en la cantidad de campañas de colaboración que salen año tras año al mercado así como, con la gama de productos continuos que venden de los personajes de Disney que pueden ser adquiridos en cualquier momento del año.

De acuerdo a la definición de licencias The Walt Disney Company posee cientos de ellas, a continuación hacemos referencia al inicio de este procedimiento para mantener el uso exclusivo de sus derechos.

Walt conoció a un hombre en un hotel en Nueva York que le pidió la licencia de Mickey para comercializar productos con el personaje lo que llevó a Mickey Mouse a ser el primer personaje con licencia de la historia así, comenzó el merchandising de la compañía en 1933. Desde aquel día, todos sus personajes están bajo licencia aunque, el Mickey original de “*Steamboat*” desde el pasado 1 de enero de este año, ya no pertenece a Disney, ese Mickey es de dominio público en la actualidad. Según las **actividades implicadas**, podemos decir que se trata de una alianza centrada. El **número de socios** nos indica que se trata de una alianza multilateral, ya que la licencia ha sido recibida por diversas empresas de distintos sectores. En **relación entre los socios**, se trata de un acuerdo vertical. Los **objetivos estratégicos**, podemos decir que son competitivos y según la **naturaleza del acuerdo** es un acuerdo de licencia.

Disney vendió bajo licencia sus 313 tiendas de Disney Store el veinte de octubre del 2004, situadas en América del Norte a The Children 's Place - una compañía de venta de ropa para toda la familia - que prometió remodelarlas. Es a partir del año 2006 cuando The Children 's Place empezó a pagar a Disney un porcentaje por ventas. Bien es cierto, que en 2008 la compañía fue a la quiebra y Disney recuperó 231 de las tiendas que volvieron a formar parte de la subsidiaria Disney Consumer Products. Con esta licencia The Children 's Place, pretendía darle un nuevo enfoque y oportunidad a la venta minorista de merchandising de Disney, las tiendas las remodelaron para que fuese una experiencia completa, donde comprar todo tipo de objetos de los personajes Disney. Según las **actividades implicadas**, podemos decir que se trata de una alianza centrada. El **número de socios** nos indica que se trata de una alianza bilateral, ya que la relación del acuerdo es únicamente en este caso entre Disney y The Children 's Place. En **relación entre los socios**, el acuerdo es vertical. Los **objetivos estratégicos**, podemos decir que son corporativos y según la **naturaleza del acuerdo** es un acuerdo de licencia.

De acuerdo, con la definición de la cooperación mediante contratos de subcontratación encontramos un ejemplo entre las operaciones de Disney.

Walt Disney y Salvador Dalí comenzaron una colaboración en el 1946, crearon un segmento que pretendían incluir en la película Fantasía Musicana. Finalmente, esta película se canceló, pero editaron la colaboración en un corto⁴. Según las **actividades implicadas**, podemos decir que se trata de una alianza centrada. El **número de socios** nos indica que se trata de una alianza bilateral, ya que la relación del acuerdo es únicamente en este caso entre Disney y Salvador Dalí. En **relación entre los socios**, el acuerdo es vertical. Los **objetivos estratégicos**, podemos decir que son corporativos y según la **naturaleza del acuerdo** es un acuerdo de subcontratación.

No se han encontrado operaciones de consorcios entre las operaciones de la compañía The Walt Disney Company en la que se implique más de un socio.

12.3.2. Acuerdos accionariales

“Los acuerdos accionariales se diferencian de los contractuales por qué el proyecto de colaboración implica la adquisición de acciones de una empresa por parte de al menos uno de los socios participantes. Esta adquisición puede ser para crear una empresa nueva - empresa conjunta -, para reforzar la interacción entre las empresas que se asocian mediante el intercambio o permuta de acciones o para apoyar el proyecto de otra empresa en el que se

⁴ Véase en: <https://youtu.be/w38cerphic4?si=O-Z5iR-AwT7QX5lv>

está interesada mediante participaciones minoritarias.” (Guerras y Navas, 2014, p.472).

a) Empresa conjunta o <<joint-venture>>

“La empresa conjunta o joint-venture constituye una de las formas más utilizadas de cooperación. Consiste en un acuerdo por el que dos o más empresas independientes - llamadas empresas <<padres>> o <<matrices>> -, crean una nueva empresa - llamada empresa <<hija>> -, para desarrollar a través de ella una actividad de colaboración.” (Guerras y Navas, 2014, p.472).

b) Participaciones minoritarias

“El intercambio o permuta de acciones se suelen dar entre dos empresas que deciden colaborar en múltiples actividades estableciendo una alianza a largo plazo. El intercambio de acciones, que suele ser muy minoritario pero significativo en cuanto a la inversión realizada, es una forma de sellar la alianza y garantizar la alineación de intereses entre ambas partes.” (Guerras y Navas, 2014, p.473).

“Otra posibilidad de cooperación es la toma de participación minoritaria de una empresa sobre otra. Este tipo de acuerdo consiste en que una empresa adquiere una participación de capital de otra empresa con carácter minoritario para apoyar su proyecto empresarial en el que está interesada.”(Guerras y Navas, 2014, p.473).

A continuación, vamos a comentar las tres operaciones Joint-venture que ha realizado la compañía Disney.

La primera, el 6 de febrero de 2006, Disney decidió realizar una nueva operación en la que uniría su canal de ABC Radio adquirido de su compra de Capital Cities/ ABC, con Citadel Broadcasting una compañía que poseía 243 estaciones de radio en todo Estados Unidos. Esta unión los llevó a crear una empresa “hija”, que llamaron Citadel Communications. Esta unión convirtió a la nueva empresa en el tercer mayor grupo de cadenas de radio de los Estados Unidos. Tras realizar esta operación, The Walt Disney Company obtuvo una participación de la nueva compañía, convirtiéndose en el accionista mayoritario.

[Figura 7]: Joint-venture ABC/Citadel

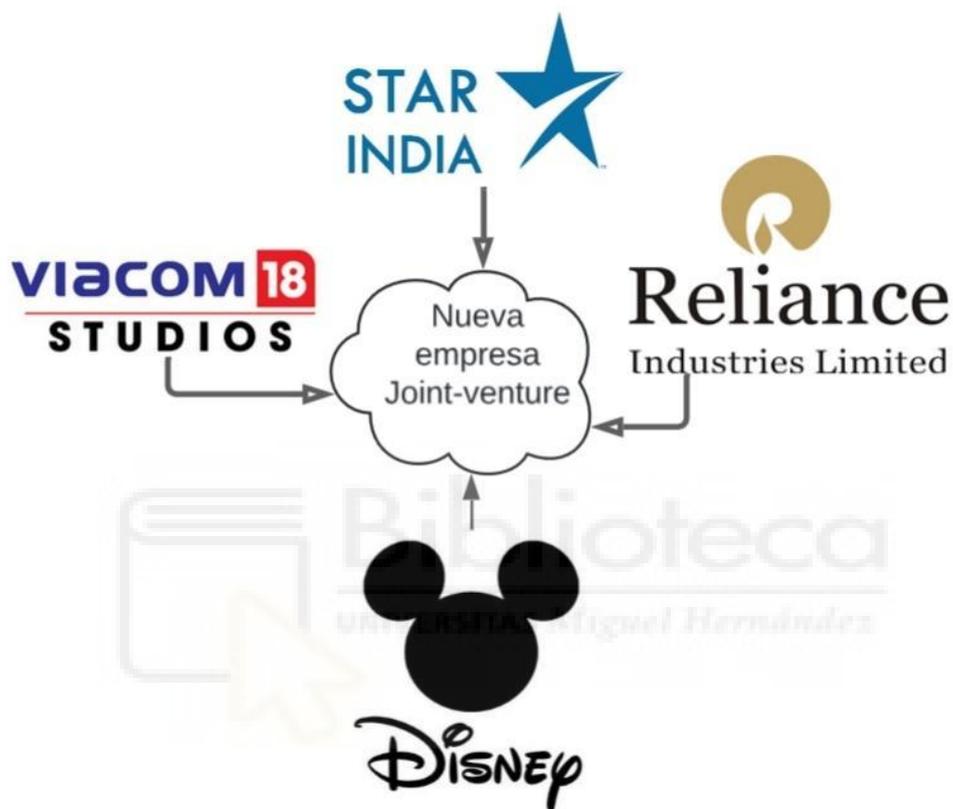


Fuente: creación propia

En un intento de ampliar la bolsa de demanda de un mercado que no tiene explotado, Disney se ha involucrado este año y se espera que la operación se termine para el que viene en una unión de cadenas en las que Viacom 18 se fusionará con Star India además, la compañía Reliance hará una aportación de mil cuatrocientos millones de euros en la nueva empresa conjunta. Una vez la constitución de la nueva empresa (Joint-venture) se realice la dirigirá Reliance, Disney tendrá una participación del 36,84%. En este caso, Disney aporta la

licencia para la distribución de más de 300.000 activos de contenido de su compañía en India.

[Figura 8]: Nueva Joint-venture



Fuente: Creación propia

La compañía The Walt Disney Company llegó a un acuerdo el 5 de noviembre de 2010 con el Grupo Shendi de Shanghái, para crear una empresa conjunta llamada Shanghai Disney Resort, en la que Disney posee una participación del 43% y el Grupo Shendi el restante 57%. Con la creación de esta nueva empresa han creado el complejo turístico, el primer resort de Disney en China continental. El resort Shanghai Disney Resort, está compuesto por un centro comercial descubierto (Disneytown), dos hoteles temáticos, lugares para ocio,

un lago, un estacionamiento y centros de transporte. Además, en el futuro se espera que se construyan dos parques temáticos adicionales en el complejo.

[Figura 9]: Shanghai Disney Resort



Fuente: creación propia

De acuerdo, con el concepto de participaciones minoritarias, encontramos entre las gestiones de la compañía el siguiente ejemplo:

El pasado 8 de febrero de este año Disney y Epic Games se unieron en una alianza en la que Disney aportó la suma de 1500 millones de dólares para llevar los personajes Disney al nuevo universo dentro de Fortnite. Con esta colaboración se pretende adaptar los personajes para que los usuarios tengan otra manera de acceder a sus personajes. Se pretende aumentar el consumo de sus personajes, diversificando hacia nuevos mercados, incluyendo personajes demandados como los de las franquicias Pixar, Marvel, Star Wars y Avatar, entre otras.

13. La estrategia de internacionalización

13.1. La empresa multinacional

13.1.1. Concepto empresa multinacional

“Una empresa es multinacional cuando opera en dos o más países con la finalidad de maximizar sus beneficios bajo una perspectiva global de grupo y no en cada una de sus unidades nacionales. Una empresa es multinacional cuando lleva a cabo actividades de su cadena de valor en más de un país. En todo caso, existen distintos niveles de multinacional que se derivan tanto del número de países donde se actúa como de la importancia que tienen las actividades de la cadena de valor que se realizan en el extranjero respecto de las del país de origen.” (Guerras y Navas, 2014, p.491)

13.1.2. Razones para la internacionalización

A. Razones internas

- **“Reducción de costes:** las empresas pueden reducir los costes de adquisición de algunos recursos productivos, reducción se cargas fiscales por distintos sistemas impositivos, posibilidad de localización de las actividades de su cadena de valor en los países donde sea favorable, etc.”
- **“Tamaño mínimo eficiente:** en determinadas actividades, es muy difícil conseguir un tamaño óptimo utilizando como objetivo de ventas únicamente el mercado nacional, por lo que las empresas buscan, operando también en otros países, el volumen de ventas necesario para alcanzar dicho tamaño.”
- **“Búsqueda de recursos:** en otras ocasiones la localización de las actividades en el exterior viene determinada por la disponibilidad en el país de destino de determinados factores interesantes para

la empresa como recursos naturales, situación geográfica, factor trabajo especializado, etc.”

- **“Explotación de recursos y capacidades:** está basado en la posesión tanto de ciertos recursos, conocimientos o activos específicos como de capacidades de dirección y de gestión empresarial que pueden utilizarse con éxito en otros países.”
- **“Disminución del riesgo global:** la distribución de actividades en áreas geográficas distintas.”

B. Razones externas

- **“Ciclo de vida de la industria:** cuando la industria en la que se actúa empieza a estancarse entrando en su fase de madurez, no es fácil encontrar dentro de él posibilidades de crecimiento sostenido.”
- **“Demanda externa:** sin necesidad de que la industria se encuentre en su fase de madurez o declive, pudiera ocurrir que otros mercados presentan una gran demanda potencial o insatisfecha, que haga aconsejable salir al exterior.”
- **“Seguir al cliente:** las empresas que actúan como proveedoras de empresas industriales deben seguir a sus clientes cuando estos internacionalizan sus actividades.”
- **“Presión competitiva:** la internacionalización de los competidores nacionales fuerza a las empresas a extender sus actividades a nuevos países, si no quiere perder su posición competitiva relativa en el país de origen debido a las ventajas en costes de otro tipo que éstos puedan adquirir.”
- **“Globalización de la industria:** quizá la razón más poderosa para la internacionalización de las empresas está en las propias características de la industria en la que opera, por la tendencia creciente hacia la globalización.”

Analizando el desarrollo de Disney podemos decir que, sus razones internas para la internacionalización pueden ser el **tamaño mínimo eficiente** ya que, para poder conseguirlo se han visto en la obligación de abrirse a nuevos mercados o nuevas formas de mercado, para sacarle más partido a su contenido y así ampliar su volumen de ventas. Lo podemos observar, con la adquisición que realizó de Capital Cities/ABC o la plataforma Infoseek, para tener más contenido en más plataformas de diferentes países o la compra del estudio Pixar, entre otras compañías que Disney ha ido adquiriendo a lo largo de los años.

Otra de las razones, puede ser también la **explotación de recursos y capacidades**, que podemos ver en cómo la compañía The Walt Disney Company se ha expandido de forma estratégica utilizando todos los recursos y capacidades que ha ido adquiriendo con la experiencia. Lo podemos ver en la producción de 1934, crearon la cámara multiplano, supuso una de las mayores innovaciones de la historia del cine de animación, con esta inversión se consiguió llegar a unos niveles de calidad a los que aún no se había podido llegar en la industria, consiguiendo un efecto tridimensional de la animación. Por otro lado, "La Isla *del tesoro*", 1950, fue la primera película de imagen real que produjo la compañía.

Dentro de las razones externas que ha llevado a Disney a lo que es hoy podemos comentar la **demanda externa**, que sin problemas es mundial ya que, ya sea por personajes Disney o tras la compra de Marvel por los superhéroes, grandes y pequeños son fans de algún personaje de la compañía o de alguna saga. Lo que implica una vez más, la necesidad del público de

obtener merchandising de sus personajes favoritos, cediendo licencias para empresas de ropa y complementos para que fabriquen productos de sus personajes. De esta manera, se ha ahorrado la fabricación y la tienda física, así como pagos contributivos, pero sin dejar a sus clientes con la imposibilidad de conseguir objetivos de sus personajes favoritos.

Esta estrategia la vemos también en la ubicación de sus parques instalados estratégicamente en varios puntos del mundo, como puede ser desde el primero de California hasta el Tokyo Disney Resort en Japón, dando así servicio a todos los posibles visitantes ya que, a todo visitante le pillan medianamente cerca algún parque en cualquier parte del mundo, para que todos puedan disfrutar de esa aventura mágica que es Disney.

También podemos añadir, que otra de las razones externas es la **globalización de la industria**, dado que se dedica a la realización de películas, esto los llevó a la creación de merchandising y a los parques, su propia industria lo obligó a ser global ya que, para poder conseguirlo se han visto en la obligación de abrirse a nuevos mercados o nuevas formas de mercado, para sacarle más partido a su contenido y así ampliar su volumen de ventas. Lo podemos observar, con la adquisición que realizó de 21st Century o la plataforma Infoseek, para tener más contenido en más plataformas de diferentes países o la compra del estudio Pixar.

13.2. La competencia global: factores y estrategias

13.2.1. Concepto de industrias globales y multipaís

“Siguiendo a Porter (1988b, la competencia internacional varía ampliamente entre diferentes industrias a lo largo de un espectro que va desde más llamadas industrias globales hasta las industrias multipaís.” no (Guerras y Navas, 2014, p.495)

“Una **industria** es **global** cuando la posición competitiva de una empresa en un país guarda una estrecha relación con la que mantiene en otros países, y viceversa.” (Guerras y Navas, 2014, p.495)

“Una **industria** es **multipaís** cuando la competencia en un país no guarda aparentemente relación con la competencia en otros países.”(Guerras y Navas, 2014, p.495)

The Walt Disney Company tiene una posición competitiva en la que un mal funcionamiento de uno de sus parques o productos afecta a todo el resto y la compañía entera busca soluciones para que esa pérdida se reponga y recupere. La **industria** para Disney es **global**, podemos verlo en la actuación de la empresa principal cuando el parque de Francia empezó a tener problemas por la falta de visitantes y a la caída en bolsa, todo el conjunto empresarial se vio afectado por esto y buscaron una solución para mantener el parque y recuperar su situación.

13.2.2. Factores de globalización

a) Estructura de la oferta

“Siguiendo a Solberg (1991), los factores que influyen en la globalización de la competencia en una determinada industria se pueden agrupar en dos: la

estructura de la oferta y a la accesibilidad a los mercados internacionales”
(Guerras y Navas, 2014, p.495)

- **“Estructura competitiva:** medida por el número y tamaño de los competidores que existen en cada país en este tipo de actividad.”
- **“Grado de especialización nacional:** el hecho de que exista o no oferentes de ese tipo de actividades en todos los países del mundo o solo en unos pocos.

“Se podría distinguir los siguientes **tipos de industrias según la estructura de la oferta:**” (Guerras y Navas, 2014, p.496)

1. **“Nacional:** la industria está dominada por los actores nacionales y/o existe una estructura competitiva fragmentada.”
2. **“Regional:** una estructura oligopolística conduce a los oferentes a exportar a los mercados vecinos y/o los actores multinacionales.”
3. **“Global:** está caracterizada por la presencia de un número limitado de participantes que suministran a los principales segmentos del mercado en todo el mundo.”

b) La accesibilidad al mercado

“La accesibilidad a los mercados internacionales tiene que ver con el grado de facilidad o dificultad de acceso a los distintos países, lo cual viene determinado por dos factores:” (Guerras y Navas, 2014, p.496)

- **“Barreras de entrada a un país,** que son similares a las barreras de entrada a una industria y consiste en aquellos obstáculos o dificultades que impiden o hacen más difícil empezar a competir en ese país.”

- “**Similitud de la demanda** se refiere a la homogeneidad de las pautas de comportamiento de los clientes en los distintos países en función de sus gustos, preferencias y comportamientos de compra.”

“Combinando los diferentes niveles definidos de la estructura de la oferta y la accesibilidad a los mercados, podemos obtener una **tipología de industrias en función de su grado de globalización.**” (Guerras y Navas, 2014, p.497)

1. “**Industrias globales**, en las que existen y los pocos grandes competidores que dominan la competencia mundial, la estructura de la oferta es especializada, no existen barreras importantes al comercio internacional y las pautas de comportamiento de los consumidores son similares en todos los países.”
2. “**Industrias multipaís:** en las que se dan las circunstancias opuestas a las globales, es decir, la competencia está muy fragmentada por la existencia de números participantes, que tiene una dimensión reducida y que están presentes en todos los países.”
3. “**Industrias potencialmente globales**, en las que algunos factores tienden hacia una caracterización más global y otros hacia una más local o bien todos los factores se sitúan en posiciones intermedias.”

Podemos decir que, la compañía posee un **grado de especialización nacional**, la oferta de esta industria se centra en los puntos estratégicos donde se ha ido expandiendo, el único posible competidor es Warner Bros y no es un competidor que busque ser competencia, hasta donde he podido investigar, ambas compañías se centran en sus respectivos negocios e incluso colaboran en la promoción de productos conjuntos. Con lo que, esto deja a Disney con una industria de oferta mundial especializada. Que a su vez tiene una

estructura de oferta **global** ya que, Disney es dominante en sus estrategias y posicionamiento en el mercado de todo el mundo.

En lo que se refiere a la accesibilidad al mercado la compañía tiene la **similitud de la demanda**, todos sus clientes van a buscar los mismos personajes, ya sean grandes o pequeños el catálogo de Disney aunque se expande constantemente siempre mantiene a los clásicos y amplía a los nuevos, no se ve en la obligación de adaptarse de forma global, porque quien busca contenido de Disney sabe que busca y a que precios lo puede hacer. Incluso en estos casos Disney colabora para que todos los bolsillos tengan la capacidad de adquirir productos de sus personajes, como los acuerdos con licencias que tiene la compañía con empresas de ropa como Primark que saca productos Disney a precios asequibles manteniendo la calidad y el diseño original.

Podemos añadir que, la tipología de industrias en función de su grado de globalidad es de **industrias globales**, ya que volvemos a analizar que el único competidor es Warner y no actúa como tal y el comportamiento de los consumidores es igual en todas partes del mundo.

13.2.3. Estrategias para competir internacionalmente

“Siguiendo a *Dess et al.* (2011: 242 - 243) y Hill y Jones (2013: 275 - 279), las dimensiones que determinan cómo compete una empresa en el ámbito internacional son las presiones para la reducción de costes y más presiones para la adaptación local.” (Guerras y Navas, 2014, p.500)

“La **presión para la reducción de costes** está relacionada con la localización geográfica concentrada de sus instalaciones productivas en aquellas áreas donde la utilización de los factores productivos clave sea más barata, y con el intento de estandarización de los productos para actuar de forma homogénea en los distintos países.” (Guerras y Navas, 2014, p.500)

“Sin embargo, además de responder a la presión para reducir costes, las empresas deben tratar de responder a la **presión para la adaptación local**, para ajustar sus productos y servicios a la demanda de los mercados locales en los que están haciendo sus negocios.” (Guerras y Navas, 2014, p.500)

a) Estrategia global

“Una empresa que sigue una estrategia global es aquella que concede la máxima importancia a la reducción de los costes. En este sentido, la forma de competir está dominada y controlada por la oficina central, que se esforzará por conseguir un fuerte grado de coordinación e integración entre las actividades de la cadena de valor en los distintos países.” (Guerras y Navas, 2014, p.501)

b) Estrategia multipaís

“Una empresa sigue una estrategia multipaís o multidoméstica cuando pone el énfasis en diferenciar su oferta de productos y servicios con el objetivo de adaptarlos a los mercados globales”.(Guerras y Navas, 2014, p.502).

c) Estrategia transnacional

“Una empresa que sigue una estrategia transnacional tratará de aprovechar las ventajas de la estrategia global y la estrategia multipaís esforzándose por equilibrar las ventajas entre eficiencia, adaptación local y aprendizaje global (Bartlett y Ghoshal, 1989). Una empresa que sigue esta estrategia busca la eficiencia como medio para alcanzar un nivel de competitividad global, aunque reconoce la importancia de dar una respuesta local, entendida como una

herramienta que otorga flexibilidad a las operaciones internacionales.” (Guerras y Navas, 2014, p.503)

d) Estrategia internacional

“Finalmente, la estrategia internacional corresponde a aquellas empresas que no tienen una presión para reducir costes ni para la adaptación local. Está en una posición cómoda desde el punto de vista de la estrategia de internacionalización y corresponde a una empresa que tiene un alto nivel de diferenciación de producto, normalmente asociado a determinadas competencias esenciales - conocimiento, tecnología, diseño - que son muy apreciadas por determinados clientes en todo el mundo.” (Guerras y Navas, 2014, p.504)

Tras el análisis del modelo de negocio de The Walt Disney Company, puedo decir que la compañía **no tiene presión por la reducción de costes**. Desde sus inicios ha realizado inversiones y las ha revertido cuando los directivos han considerado conveniente para el bien de la compañía, siempre pensando en el crecimiento constante.

Del mismo modo, podemos confirmar que **no tiene presión para la adaptación local** ya que, Disney no adapta sus productos o servicios, la gente busca Disney por lo que es y lo que supone la compañía para los consumidores de sus productos o proyectos con lo cual, no se ve en la obligación de modificar nada.

Podemos concluir, que la compañía The Walt Disney Company, dada su **especialización** y su forma de presentar sus productos al mundo, teniendo en

cuenta lo que ofrece tanto en contenido, como en sus parques, los cruceros o el merchandising de cada uno de sus personajes y tras analizar el comportamiento de Disney y la forma en la que han tomado decisiones para su crecimiento podemos afirmar que tiene una **estrategia internacional**, sabemos que tiene una posición estratégica cómoda y estable. También, tiene un alto nivel de diferenciación de sus productos y su demanda es homogénea en cualquier parte del mundo.

9. Las direcciones de desarrollo

Tras el análisis de los métodos a continuación voy a realizar el análisis de las estrategias de desarrollo con los ejemplos utilizados para explicar cada método, puesto que forman parte de un mayor desarrollo dentro de la propia compañía.

9.1. El campo de actividad y el desarrollo de la empresa

9.1.1. La definición del campo de actividad

“La definición del campo de actividad se refiere a la elección del conjunto de productos y mercados en los que quiere competir la empresa. Es el punto de partida de la estrategia ya que afecta al conjunto de la empresa y a su desarrollo futuro.” (Guerras y Navas, 2014, p.343).

“La definición básica del campo de actividad a partir del modelo de Abell (1980), que propone las siguientes tres dimensiones: las funciones de los clientes que se cubren, los grupos de clientes a los que se sirve y las tecnologías utilizadas para hacerlo.” (Guerras y Navas, 2014, p.343).

“A partir de las anteriores dimensiones del modelo de Abell, la empresa elige su campo de actividad o conjunto de negocios definiendo, el ámbito en el que se quiere actuar y, la diferenciación entre segmentos estratégicos.” (Guerras y Navas, 2014, p.343).

A. **Ámbito**

“El ámbito es una variable con un carácter más cuantitativo ya que hace referencia al número de funciones, de grupos de clientes o de tecnologías que utiliza la empresa. Así, un ámbito estrecho o enfocado corresponde a una empresa que atiende a una única función, a un solo grupo de clientes y utiliza una única tecnología. Un ámbito amplio, supone atender múltiples funciones y/o grupos de clientes y/o utilizando varias tecnologías.” (Guerras y Navas, 2014, p.344).

B. **Diferenciación entre segmentos estratégicos**

“Otro aspecto importante en la definición del campo de actividad, con un carácter más cualitativo, es el de la diferenciación entre segmentos estratégicos. Los segmentos estratégicos representan las distintas combinaciones posibles entre funciones, clientes y tecnologías. La diferenciación entre segmentos estratégicos hace referencia al grado en el que una empresa trata de forma diferente a los distintos segmentos de acuerdo con cada una de las dimensiones básicas.” (Guerras y Navas, 2014, p.345).

“La forma en que cada empresa defina su campo de actividad va a depender de su misión y objetivos, del entorno en el que se desenvuelve y de la dotación de recursos y capacidades con las que cuente. En el caso del entorno, cobran especial relevancia la **evolución de la tecnología** y el **comportamiento de compra de los consumidores**.” (Guerras y Navas, 2014, p.346).

“En general, puede decirse que cuanto mayor sea el ámbito y la diferenciación entre segmentos estratégicos, mayor es la cantidad y la variedad de recursos y capacidades que la empresa requiere.” (Guerras y Navas, 2014, p.346).

De acuerdo con el campo de actividad, podemos decir que The Walt Disney Company dentro del **ámbito** se sitúa dentro del ámbito de funciones ya que, satisface las diversas necesidades de sus clientes, desde televisión en casa con canales de streaming, series, películas, películas en el cine, ropa, complementos, diversión, lugares de vacaciones, cruceros, parques naturales, etc.

En cuanto a la **diferenciación entre segmentos estratégicos**, Disney ofrece unos productos homogéneos en cualquier parte del mundo, no modifica o adapta ninguna de sus producciones o productos en ninguna parte, es fiel a sus personajes y a su oferta. Los **segmentos de clientes** realmente se centran en todas las personas, porque aunque en sus inicios estaba centrado en dibujos animados, eran para toda la familia. Conforme ha ido evolucionando su contenido y ampliando la gama de personajes y aventuras que ofrece así como, con las compras realizadas como de Marvel, a quien no le gustase los dibujos ahora le gusta alguno de los superhéroes de Marvel con lo cual, por un lado o por otro sigue ofreciendo contenido para toda la familia.

9.1.3. Las direcciones de desarrollo

“Una de las tipologías más conocidas y extendidas de más estrategias básicas de crecimiento y desarrollo se debe a Ansoff (1976), quien fundamenta su clasificación en la relación que existe entre la situación actual o tradicional de la empresa y los nuevos desarrollos, tanto en lo que se refiere a los productos

como a los mercados. Así, se identifican dos estrategias básicas que podemos denominar como expansión y diversificación.” (Guerras y Navas, 2014, p.350).

“La estrategia de expansión implica mantener una cierta relación con la situación actual de la empresa bien sea a través de los productos tradicionales, de los mercados tradicionales o de ambos a la vez. La diversificación, por el contrario, supone una cierta ruptura con la situación actual, desarrollándose la empresa a partir de mercados y productos nuevos.” (Guerras y Navas, 2014, p.350).

“Las distintas alternativas se construyen a partir de cuatro **criterios** que subyacen en el esquema propuesto:” (Guerras y Navas, 2014, p.350).

- A. “Que la estrategia elegida suponga o no una modificación del campo de actividad”
- B. “Que la estrategia elegida implique crecimiento o no”
- C. “Que se siga actuando o no con los mismos productos y en los mismos mercados”
- D. “Que los productos y los mercados nuevos tengan o no relación con los tradicionales, así como el tipo de relación mantenida.”

“Con base en los anteriores criterios se pueden identificar las siguientes **estrategias o direcciones de desarrollo**” (Guerras y Navas, 2014, p.351).

- 1) “**Consolidación**, que se produce cuando una empresa trata de mantener los negocios actuales en los niveles actuales. Podría presentarse cuando la empresa actúa en industrias maduras o en declive en las que el objetivo sería mantener y proteger su posición actual. La estrategia de consolidación supone modificación del campo de

actividad y, representa, además, una situación de ausencia de crecimiento”

- 2) “**Expansión**, que implica que la empresa se desarrolla manteniendo una estrecha relación con la situación actual bien sea a partir de los productos tradicionales, de los mercados tradicionales o de ambos a la vez. Esta estrategia supone crecimiento para la empresa y puede suponer o no, una modificación del campo de actividad.” (Guerras y Navas, 2014, p.352).

- 3) “**Diversificación**, con la que la empresa se introduce en nuevos productos y mercados, simultáneamente, lo que supone una cierta ruptura con la situación actual. Según que el nuevo negocio mantenga o no relaciones con los anteriores hablaremos de **diversificación relacionada y no relacionada**. Esta estrategia implica el crecimiento de la empresa y supone, en todos los casos, una modificación del campo de actividad.” (Guerras y Navas, 2014, p.352).

- 4) “**Integración vertical**, que se produce cuando la empresa se introduce en nuevos negocios que están relacionados con el ciclo completo de explotación de su producto principal, por lo que se convierte en su propio proveedor o cliente emprendiendo actividades que antes eran cubiertas con operaciones de mercado o mediante alianzas con otras empresas. Según que el nuevo negocio esté situado en la fase anterior o posterior de la del producto principal hablaremos de **integración vertical hacia atrás y hacia delante**, respectivamente. La integración vertical es una forma particular de diversificación por cuanto la empresa entra en nuevos negocios distintos de los anteriores, por lo que también implica crecimiento y modificación del campo de actividad.” (Guerras y Navas, 2014, p.352).

- 5) “**Reestructuración**, que aparece cuando la empresa decide recomponer su cartera de negocios, lo que implica el abandono de uno o varios de sus negocios actuales y, en ocasiones, el saneamiento de alguno de los negocios de la cartera. Esta estrategia supone normalmente que la empresa mantiene su tamaño o, incluso, que lo reduce su el negocio abandonado no es sustituto de otro. En todo caso, implica una modificación del campo de actividad.” (Guerras y Navas, 2014, p.352).

Tras el análisis de la compañía podemos decir que, la estrategia de **consolidación**, no se aplica a la compañía.

Por un lado, en base la **estrategia de expansión**, la empresa mantiene la relación con la situación actual de la empresa, continúa vendiendo sus productos tradicionales, variaciones de los mismos o nuevos productos de sus nuevos personajes o de las adquisiciones que ha realizado a lo largo de los años, continúa trabajando con el mismo mercado y a su vez capta a los nuevos clientes, que son las nuevas generaciones. Por otro lado, a lo largo de su historia se ha expandido en diversas ocasiones como por ejemplo con la compra de capital Cities/ABC para introducirse en el mercado estadounidense a través de plataformas. Como con la compra de Marvel Entertainment y haciéndose con el catálogo de superhéroes. También se introdujo en el mercado Indio con la adquisición de Star India, que impulsó la expansión dentro de uno de los mercados más grandes del mundo.

En cuanto a la **diversificación** podemos hablar de algunos ejemplos como en **diversificación relacionada**, con la creación del sello discográfico Hollywood con el que promociona a jóvenes talentos del canal Disney channel o la adquisición de la isla privada para el desembarco de los cruceros con la intención de ofrecer otro servicio más a sus clientes. Por otro lado, en cuanto a la **diversificación no relacionada**, podemos comentar la compra del equipo NHL de hockey sobre hielo, que nada tenía que ver con el desarrollo de su actividad económica o con la creación conjunta Disney Wilderness Preserve para la conservación vegetal y animal.

Además, relacionado con la **integración vertical**, podemos analizar **hacia atrás** tenemos el ejemplo de la licencia de Mickey para venderla y así recibiendo una compensación económica otros puedan fabricar productos de sus personajes ya que, la de Mickey solo fue la primera de muchas otras. En cuanto a la **integración vertical**, está la compañía Hulu que se unió con la adquisición de esta a la principal sumándose así a sus compañías de streaming. Por último, sobre la integración vertical **hacia delante**, la compra de Buena Vista Distribution con la que dejó de necesitar una distribuidora para sus películas convirtiéndose en su propia distribuidora.

Por último, en cuanto a la **reestructuración**, podemos decir que al igual que la compañía se expandió también se reestructuró como por ejemplo con la venta del equipo Anaheim Angels o con Sky. A lo largo del tiempo, las adquisiciones de la compañía han sido muchas, pero del mismo modo que se expandió, ha vivido situaciones de crisis económicas como por ejemplo la Segunda Guerra Mundial que fue la primera época de “vacas flacas” que tuvo que enfrentar. Otra circunstancia más cercana por la que Disney se ha visto en la obligación de buscar capital para mantener sus empresas principales ha sido la crisis del COVID, en la que intentó aumentar el contenido en streaming, para que los

usuarios hiciesen consumo de los productos ya que, nadie podía salir de casa, en esos años hasta subió a sus plataformas películas que tenía para estrenar en un intento de no perder la inversión del proyecto, conseguir algo de liquidez por la compra de las películas de verlas y también una manera de entretenernos ya que, la situación tras tanto tiempo era un poco insostenible al estar encerrados todo el día.

También, se ha visto en la obligación de vender algún activo que había dejado de tener atractivo o funcionalidad para la compañía así como, otras empresas adquiridas como conjunto de la adquisición de otras y que en sí a la compañía The Walt Disney Company, no le servía de mucho tener esa subsidiaria.

9.2. La expansión de actividades

“La estrategia de expansión es aquella que se dirige hacia el **desarrollo de los productos y/o mercados tradicionales de la empresa**. Se basa en la ampliación o explotación del negocio o los negocios actuales, por lo que supone una estrecha relación con su actividad actual. Por ello, en la estrategia de expansión habitualmente se puede utilizar los mismos recursos técnicos, financieros y comerciales que se emplean para la línea de producción actual” (Guerras y Navas, 2014, p.353).

“La estrategia de expansión presenta diversas variantes en función de la relación de los productos y mercados que se quieren desarrollar con los actualmente existentes.” (Guerras y Navas, 2014, p.353).

[Figura 10]: Cuadro expansión de actividades

	Productos		
Mercados		Tradicional	Nuevos
	Tradicional	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: creación propia

A continuación, vamos a analizar la situación de la compañía según la expansión de sus actividades. A pesar de las expansiones y diversificaciones, The Walt Disney Company ha sido siempre fiel a sus personajes y a sus productos, nunca ha dejado atrás a ninguno de sus personajes. Según su desarrollo podemos decir que, Disney se encuentra en un mercado tradicional con productos tradicionales basándonos en los personajes clásicos como Mickey, “Blancanieves”, “La Bella Durmiente”, “La Sirenita”, etc.

Por otro lado, podemos decir que la introducción de nuevos personajes lo lleva a crear nuevos productos, por lo que aun manteniéndose en el mercado tradicional tenemos productos nuevos. La creación de Disney en el mundo mágico es creciente y constante, en los últimos años hemos podido conocer nuevos personajes como los de las películas de “Rapunzel”, “Zootropolis”, “Raya y el último dragón”, “Luca” o “Frozen”, entre otros. Estos nuevos personajes al igual que los antiguos poseen una gama completa de productos, desde camisetas, peluches, tazas, mochilas, etc.

Además, con la adquisición de Marvel podemos decir que, la compañía se introdujo en nuevos mercados, puesto que no han tenido superhéroes antes del universo cómic, esto los ayudó a ampliar a un mercado nuevo, por qué los fans de los cómics o de los superhéroes se sumaron a su segmento de clientes que a su vez, se han convertido en consumidores de los productos nuevos que Disney ha creado para cada uno de ellos y al menos que con sus personajes de ficción hay artículos de todo tipo. Por esta razón y con esta adquisición, Disney se sitúa en la diversificación.

Para finalizar, podemos añadir que The Walt Disney Company siempre ha sabido adaptarse a los tiempos de una forma muy inteligente, sin dejar atrás su origen y sus primeras creaciones, pero sabiendo que adquirir y cuándo vender. Lo que la ha llevado a ser una compañía reconocida en cualquier parte del mundo, las estrategias de compras, como de localización de sus inversiones han hecho de Disney la gran compañía que es hoy.

9.2.1. Penetración en el mercado

“Mediante la penetración en el mercado, la empresa trata de **aumentar el volumen de las ventas** dirigiéndose a sus clientes actuales o bien tratando de encontrar nuevos clientes similares a los tradicionales para sus actuales productos. La penetración en el mercado no supone modificación del campo de actividad, ya que la empresa se mantiene en sus negocios actuales, aunque sí implica crecimiento ya que al menos aumenta el volumen de las ventas y, probablemente, los activos y la contratación de personal.” (Guerras y Navas, 2014, p.354).

“La penetración en el mercado puede conseguirse, en primer lugar con **variables comerciales** tales como campañas publicitarias, promociones, reducciones en el precio, etc. Estas acciones comerciales pueden ir dirigidas a los actuales clientes de la empresa tratando de conseguir aumentar la frecuencia de uso del producto o servicio o aumentar la cantidad de uso.” (Guerras y Navas, 2014, p.354).

“Pero las acciones comerciales también pueden ir dirigidas a **captar nuevos clientes** de otras empresas o nuevos clientes potenciales que actualmente no consumen el producto o servicio. Dado que se trata de aumentar el volumen total de ventas de la industria, este tipo de acciones comerciales se suelen llevar a cabo de forma conjunta entre las empresas de una misma industria.” (Guerras y Navas, 2014, p.354).

“Pero las acciones comerciales básicas tienen un efecto más a corto plazo, que pueden decaer cuando dichas acciones cesan. Una alternativa más consistente y que permite un mayor crecimiento a largo plazo consiste en **explotar las fuentes de ventaja competitiva** que la empresa posee, bien sea de liderazgo de costes ofreciendo productos más baratos que la competencia, o por diferenciación de producto con atributos diferentes a los productos de los competidores que los hagan más atractivos a los clientes.” (Guerras y Navas, 2014, p.354)

“La penetración en el mercado es **especialmente adecuada cuando existen expectativas de crecimiento de la demanda** en una industria. En las industrias maduras se puede también aplicar esta estrategia cuando es posible la localización de bolsas de demanda insatisfechas que pueden proporcionar un importante número de clientes potenciales. Incluso en industrias en declive, es posible crecer como consecuencia del abandono de otras empresas de la industria que no han podido soportar la presión competitiva.” (Guerras y Navas, 2014, p.355).

“Este crecimiento se puede producir mediante la adquisición de estas empresas o mediante la captación de nuevos clientes.” (Guerras y Navas, 2014, p.355).

En cuanto, al **aumentar el volumen de las ventas**, podemos decir que Disney, también busca constantemente el aumento de las ventas de sus productos a través de paquetes promocionales para visitar los parques temáticos, con packs de hotel, comida y visita por días. Del mismo modo, realiza paquetes promocionales para sus distintos cruceros y sus distintos recorridos. También, realiza paquetes con sus productos streaming donde ofrece un contenido determinado a un precio reducido.

Con estas promociones intenta que el consumo de sus productos ya sea visitando parques, disfrutando de los cruceros o viendo contenido en sus plataformas aumente cada año ofreciendo contenido que también podemos ver en el cine.

En cuanto a las **variables comerciales**, como hemos analizado en **aumentar el volumen de ventas**, las promociones tanto en temporadas bajas para el tipo de productos para los meses de menos uso, como para las temporadas altas es algo habitual. También, podemos ver campañas publicitarias en temporadas concretas. Entre estas promociones encontramos promociones navideñas, donde te invitan a disfrutar del mundo mágico navideño; temporada baja en febrero, donde también vemos un anuncio para promover las visitas al parque; promoción para Halloween, donde hacen un desfile para el momento además de actividades varias donde unen sus personajes a la festividad; también nos

encontramos, un anuncio (2023) donde invitan a celebrar con ellos el centenario en sus parques.

En cuanto a **captar nuevos clientes**, encontramos un vídeo promocional de sus productos una vez más Disney apostando a que su compañía es para disfrutarla durante toda tu vida ya que, tiene contenido de todo tipo. De esta manera, Disney pretende llegar a posibles clientes que no lo sean ya. En este anuncio⁵ podemos ver, a un niño disfrutando del contenido de Disney, luego más mayor de otro tipo de contenido ya que, el abanico de contenido es bastante grande, en otra secuencia vemos a ese niño ya adulto disfrutando y jugando con los superhéroes de Marvel y más adelante, lo vemos con su propio hijo con quien vuelve a disfrutar de los clásicos y de los contenidos como cuando él era pequeño, lo que una vez más nos lleva a confirmar que la compañía crea contenido para toda las personas tengan la edad que tengan.

En este caso, en lo que se refiere a **explotar las fuentes de ventaja competitiva** no podemos decir que Disney precisamente tenga un **liderazgo en costes** puesto que, sus productos no son precisamente baratos, quien adquiere productos de la compañía originales sabe que el precio es más elevado que si compra el mismo producto sin algún personaje Disney. Aunque, tiene colaboraciones como hemos visto más arriba con empresas como Primark que venden su marca y sus personajes a unos precios más asequibles, pero que aún siguen siendo más elevados si los comparas con un artículo similar sin la marca Disney.

⁵ Véase en: <https://youtu.be/ODsXG7VM9-Q?si=ugz9NDKgVpgP1sos>

Por otro lado, la compañía si posee y desde sus inicios la **diferenciación del producto**, sus personajes son únicos y todos pertenecen a la compañía The Walt Disney Company, eso nos permite que con el simple hecho de ver uno de sus personajes sepamos perfectamente de qué compañía son. También podemos comentar que, además de los productos clásicos, la compañía genera toda una gama de productos nuevos de cada personaje nuevo que crea.

Las **expectativas de crecimiento de la demanda**, los directivos de la compañía han sabido gestionar a la perfección los mercados realizado algunas compras para ampliar ese crecimiento de demanda de contenido como con la compra de Pixar, Marvel, también con las cadenas de streaming donde amplió su mercado considerablemente ya que, de esa forma consiguió introducirse en los hogares de todo el mundo, lo que provocó que muchos no usuarios de su contenido al ofrecer otro tipo de productos como documentales sobre gente famosa, series, etc., muchos empezaron a ver el canal como algo más que un canal de dibujos para niños. La compra/venta de activos ha sido el foco de crecimiento o reestructuración más importante para la compañía, con esas compras ha conseguido ampliar su gama de productos y servicios así como, ampliar su segmento de clientes y zonas geográficas en las que vender y promocionar sus productos, como por ejemplo con el acuerdo joint venture en la India con el que va a introducirse en el mercado más grande del mundo.

9.2.2. Desarrollo de productos

“Con esta estrategia la empresa **se mantiene en el mercado actual, pero de desarrollar productos** que poseen características nuevas y diferentes. Los productos, por tanto, sirven para lo mismo, es decir, cubren la misma función

que los productos anteriores, pero permiten mejorar la satisfacción de dicha función para el mismo segmento de clientes.” (Guerras y Navas, 2014, p.356).

“El desarrollo de productos puede conseguirse **introduciendo innovaciones tecnológicas**, en los productos tradicionales que mejoren sus presentaciones. También pueden conseguirse **ampliando la gama de un producto básico** con, por ejemplo, distintas presentaciones. En estos casos la función no cambia, si bien los nuevos formatos se pueden adaptar mejor a los diferentes gustos y necesidades de los clientes.” (Guerras y Navas, 2014, p.356).

“Esta estrategia es especialmente **adecuada en industrias muy dinámicas o hiper competitivas** donde la innovación es constante y los ciclos de vida de los productos son muy cortos. En estos casos, la estrategia de desarrollo de productos es casi obligada para una empresa que quiera competir con posibilidades de éxito.” (Guerras y Navas, 2014, p.356).

“Sin embargo, **el proceso de crear nuevos productos puede ser costoso** y no necesariamente conducir al éxito inmediato. Por ello, es aconsejable relacionar las posibilidades de desarrollo de productos con la idea de competencias esenciales de la empresa, como núcleo alrededor del cual surjan nuevos productos.” (Guerras y Navas, 2014, p.356).

El ciclo de vida de los productos Disney es larga, siempre ha sabido mantener los clásicos, con productos de todo tipo desde ropa de cama a tazas o a peluches, ropa, joyas, etc. Disney sabe cómo sacar rentabilidad a sus clásicos con licencias que permiten que otras empresas saquen productos con sus personajes en cualquier parte del mundo. También, los mantiene en la actualidad a través de nuevas versiones de los clásicos como con los live action que lleva sacando desde hace unos años, sacando de nuevo a flote lo

más clásicos y provocando así un nuevo aluvión de productos, promociones o complementos de nuevo sobre sus clásicos.

Además, dentro de su “fábrica de sueños”, Disney saca constantemente nuevos personajes y con ellos otra gama completa de productos como hemos podido ver con “*Frozen*”, “*Rapunzel*” o incluso, crea nuevos personajes que une a las aventuras de los clásicos como pudimos ver en “*Toy Story*” con el personaje que es una cuchara transformada en juguete. Esos personajes, también tienen sus productos, todo lo que Disney crea y produce se convierte en un gran activo para la empresa ya que, con los movimientos y la personalidad que le aportan a cada uno, hacen de cada uno un personaje completamente diferente al anterior.

Para este proceso de productos, Disney hace un gran uso de la franquicia contrato - licencia con lo que no solo se ahorra la fabricación sino también, la distribución, el stand o tienda para venderlos dejando que otros manteniendo un mínimo de calidad y la originalidad de los personajes producen y venden a cambio de una retribución que adquiere Disney a cambio de esa licencia.

9.2.3. Desarrollo de mercados

“Con la estrategia de desarrollo de mercados, la empresa trata de **introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados**. De esta forma, aprovecha la tecnología y las capacidades de producción existentes o nuevas para vender sus productos en ámbitos distintos de los actuales. Los nuevos mercados a los que la empresa se dirige pueden entenderse en un triple sentido.” (Guerras y Navas, 2014, p.357).

- “**Nuevos segmentos**: estos nuevos segmentos pueden derivar de distintos criterios como tipo de cliente, renta, canal de distribución.”
- “**Nuevas aplicaciones** para los actuales productos, adaptándolos a nuevas funciones distintas de las que anteriormente satisfacía.”
- “**Nuevas áreas geográficas**, ya sean locales, regionales, nacionales o internacionales, en las que la empresa pueda vender sus productos tradicionales.”

En este caso, podemos hablar de **nuevos segmentos** en cuanto al desarrollo de mercados de Disney si nos fijamos en que la compañía dio licencia a empresas como Primark para fabricar productos de sus personajes, manteniendo calidad y la originalidad de los personajes, pero vendiéndose a precios más asequibles con lo que, realizando esto se ha acercado a nuevos segmentos que económica aunque fans de los personajes no podían adquirir productos de los personajes en la tienda original por el coste. Ahora, cualquier persona con una renta media, ya sean grandes o pequeños pueden obtener artículos de sus personajes favoritos en tiendas como Primark.

Disney no realiza este tipo de adaptaciones a sus productos con **nuevas aplicaciones**, aunque ha ampliado su gama de productos con las adquisiciones o con la creación de nuevos personajes, la gama de Disney se mantiene dentro de la forma y el sector que lidera. El tipo de sector en el que está, no le deja espacio para este tipo de adaptaciones.

Como hemos hablado en los nuevos segmentos, en este caso vamos a hacer referencia a todas las tiendas de productos varios (ropa, complementos,

joyería) que poseen licencia Disney y que venden productos de los personajes sin ser Disney 's store oficiales. Con lo que, teniendo en cuenta que las empresas que obtienen estas licencias son franquicias y están repartidas por todos los países del mundo el **alcance geográfico** tanto local, regional, nacional o internacional es completo con esta estrategia de Disney.

9.3. La diversificación de actividades

“La estrategia de diversificación consiste en que la empresa añade simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes. La diversificación implica generalmente nuevos conocimientos, nuevas técnicas y nuevas instalaciones, así como cambios en su estructura organizativa, sus procesos de dirección y sus sistemas de gestión.” (Guerras y Navas, 2014, p.359).

9.3.1. Diversificación relacionada

“Rumelt (1974) distingue dos tipos de diversificación relacionada en función de la forma en la que los distintos negocios están relacionados entre sí. Así, se distingue entre <<diversificación limitada>>, la mayoría de los negocios están relacionados entre sí a través de una actividad o competencia esencial situado en el negocio central y <<diversificación vinculada o encadenada>>, cada actividad o negocio está relacionada con al menos una de las otras actividades, aunque no con un activo o competencia esencial.” (Guerras y Navas, 2014, p.361).

A. Razones para la diversificación relacionada

“El principal argumento para que las empresas lleven a cabo estrategias de diversificación relacionada es la generación de sinergias entre los distintos

negocios. Se dice que aparecen sinergias cuando el desarrollo conjunto de los negocios ofrece un resultado mejor que la suma del desarrollo de cada uno de ellos por separado. La generación de estas sinergias puede hacerse básicamente de dos formas:” (Guerras y Navas, 2014, p.362).

“Estos conocimientos y habilidades, que pueden ser trasladados a otros negocios dotándolos de una ventaja competitiva más rápida, constituyen lo que Prahalad y Harnel (1990) denominan **competencias esenciales** de la empresa y que pueden ser la base lógica de una estrategia de diversificación relacionada, especialmente en la limitada en la que los conocimientos y habilidades del negocio central se exportan a otros negocios de la empresa” (Guerras y Navas, 2014, p.363).

“Para Prahalad y Bettis (1986), el éxito de la diversificación relacionada no solo está en la vinculación técnica o económica de los distintos negocios, sino en la existencia de una lógica dominante en la cartera de negocios o forma común de concebir y dirigir los negocios implicados. “ (Guerras y Navas, 2014, p.363).

“En definitiva, la utilización de sinergias originadas por compartir actividades o conocimientos puede reforzar la posición competitiva de la empresa en cada uno de sus distintos negocios al facilitar estrategias tanto de liderazgo en costes como de diferenciación de producto.” (Guerras y Navas, 2014, p.364).

Como parte de la **diversificación relacionada** de Disney nos encontramos claros ejemplos a lo largo de su historia, puesto que la relación con sus negocios es algo que la compañía realiza a menudo para poder crecer y mantenerse líder frente al resto de competidores de algunos de los sectores en los que trabaja.

Entre esos ejemplos que han llevado a mantener su posición dominante tenemos la creación del primer parque temático, 1952, que se llama Disneyland. La primera Disney Store, 28 de marzo de 1987, con la que se abrió paso al mercado minorista de la venta de los artículos de sus personajes o la creación del sello discográfico Hollywood Records, 1989.

Por un lado, el lanzamiento de la página oficial Disney.com, 1996, que le permitió abrirse a nuevos mercados adaptándose a los nuevos tiempos y a otro tipo de clientes que compran online. También, la creación de su división de cruceros llamada Disney Cruise Line, 1998, que siguen activos en la actualidad. Además, la adquisición del Cayo Castaway, 1993, una isla privada con la que ofrece un puerto exclusivo para sus cruceros en Bahamas. O la creación del primer parque Disney centrado en la conservación de la naturaleza llamado Disney 's Animal Kingdom, 22 de abril de 1998.

Por si fuese poco, la compañía The Walt Disney Company, posee una larga cantidad de participaciones con compañías de televisión o streaming, con las que ofrece contenido usando dichas plataformas y que le han ayudado de esa forma a introducirse en otros mercados así como, con la adquisición de otras empresas que le han ayudado a dar cobertura de su contenido en diferentes países.

Como con la participación del 80% de ESPN, una cadena de retransmisión deportiva; la participación del 76% de la empresa de Fox kids, 2001; o el 50% de la empresa A & E television Network. También, la participación mayoritaria

de Hulu en Comcast, 2019 o el 33% que adquirió en 2016 de la empresa MLB, BAMtech, pionera en el mundo del streaming.

Por otro lado, la compañía ha sabido invertir en compañías que le ofrecían valor añadido, en algunas de ellas solo empezó con una participación, pero que finalmente y tras ver los beneficios decidió adquirir por completo como MLB BAMtech la cual, el 30 de noviembre de 2022 decidió adquirirla por completo o la compañía Hulu, de la que adquirió la participación restante para poder tener el control absoluto en 2009.

9.3.2. Diversificación no relacionada

“La diversificación no relacionada o conglomerada supone la forma más drástica de crecimiento para la empresa al no existir relación alguna entre su actividad tradicional y los nuevos negocios en los que invierte. Representa, por tanto, una ruptura con la situación anterior, mediante la cual la empresa se aventura en industrias alejadas de su actividad tradicional.” (Guerras y Navas, 2014, p.367).

“La diversificación conglomerada suele llevarse a cabo mediante procesos de adquisición y fusión de empresas, más que mediante inversiones internas. Esto es lógico ya que, en la medida en que se adquiriera una empresa ya existente, se evita algunas de las dificultades de todo proceso de diversificación. Se aprovechan las habilidades y recursos de la empresa instalada, su conocimiento del mercado y la capacidad de sus directivos para dirigirla.” (Guerras y Navas, 2014, p.367).

Por un lado, con el equipo de Hockey sobre hielo NHL The Mighty Ducks, que fue fundado en 1993, esta creación vino inspirada por la película del mismo nombre del equipo. Ese mismo año, creó una empresa conjunta con llamada Disney Wilderness Preserve, con la que Disney colabora para la conservación y cuidado de animales y plantas, una de las facetas más altruistas de la compañía.

Por otro lado, con la compra del equipo de los Ángeles Angels, 1997, un equipo profesional de béisbol de los Estados Unidos, que Disney gestionó e hizo ganador. También, en 1998 adquirió el 43% de Infoseek, un motor de búsqueda por internet que junto con Starwave las utilizó para crear Go.com.

9.4. La Integración vertical

“La integración vertical supone la entrada de una empresa en actividades relacionadas con el ciclo completo de producción de un producto o servicio, convirtiendo así la empresa en su propio proveedor o distribuidor/cliente. Si la empresa se convierte en su propio proveedor, se dice que la integración es <<hacia atrás>> o <<aguas arriba>>. Si la empresa se convierte en su propio distribuidor o cliente, se dice que la integración es <<hacia delante>> o <<aguas abajo>>.” (Guerras y Navas, 2014, p.370).

A continuación vamos a analizar los diferentes tipos de integración que ha realizado Disney con algunos de los activos u operaciones realizadas para llevarlas a cabo.

Como parte de la definición de diversificación encontramos un ejemplo de **diversificación hacia atrás o proveedor**. Disney siempre ha buscado la manera de diversificar su negocio, en este caso lo ha hecho a través de licencias. Mickey Mouse llegó a ser el primer personaje con licencia de la historia, así comenzó el merchandising de la compañía en 1933, este merchandising se empezó a ampliar conforme la compañía creaba personajes. Esto le permitió a la propia compañía vender sus productos tras la apertura de las Disney 's Store o su página web. De esta manera, ha conseguido reducir costes y llevar sus personajes a cada rincón del mundo ya que, con la venta de licencias no solo protege sus personajes sino que, también consigue que productos de sus personajes estén vendiéndose en cualquier parte del mundo.

Continuando con la diversificación a continuación se va a proceder a analizar operaciones de la compañía The Walt Disney Company de diversificación vertical. Disney es con diferencia entre las compañías que se encuentran en el mismo sector, la empresa que más invierte en integración vertical ya que, la empresa destina muchísimo capital al desarrollo interno.

En 1929, se fundó Walt Disney Music. A mediados de 1928, fue creada con sonido sincronizado, creando la primera película sonora postproducida. En 1940, la película de "*Pinocho*" fue creada con el método stop-motion y con la utilización de modelos de arcilla de los personajes principales, para conseguir llegar al movimiento real que tendrían los personajes de estar vivos, lo que fue una técnica nueva y completamente innovadora. Este mismo año, realizó una innovación con el sonido envolvente llamado "fantasound", siendo la primera vez que se utilizó un sonido multipista.

Otra creación de Disney fue una serie de televisión llamada "*Disneyland*", 1954. Este mismo año, realizó la película de 20.000 leguas de viaje submarino, que

fue rodada en cinemascope. También, con la película “101 dálmatas”, esta película de 1961, fue creada con un nuevo sistema llamado xenografía.

Además, el 18 de octubre de 1996, Disney estrenó la radio Disney, una nueva forma de llegar a su público joven a través de un canal diferente. En febrero de este mismo año, Disney adquirió Cayo Castaway, una isla privada en las Bahamas, que es utilizada como puerto exclusivo para los barcos de la Disney Cruise Line.

Por último, vamos a ver dentro del modelo de **diversificación hacia adelante** otra operación que refleja las estrategias de Disney fue con la constitución de Buena Vista Distribution, una subsidiaria de la compañía para distribuir todo su contenido sin tener que contar con empresas externas y mantener así, el control total sobre sus proyectos asegurándose la entrega en los puntos estratégicos.

9.5. Reestructuración de actividades

“Las estrategias de expansión y diversificación de actividades asumen implícitamente la vinculación entre el desarrollo de la empresa y su crecimiento. Sin embargo, algunas empresas se pueden plantear reducir su tamaño o su campo de actividad tratando de centrarse en torno a los negocios básicos o reestructurar la composición de su cartera de negocios eliminando alguno o cambiando unos por otros. Esta alternativa se suele dominar estrategia de reestructuración, y hace referencia a la modificación o redefinición del campo de actividad de la empresa con el posible abandono de al menos uno de los negocios. La reestructuración puede estar relacionada con el saneamiento de

un negocio, acompañado o no de la reestructuración de la cartera.” (Guerras y Navas, 2014, p.377).

“Así, se pueden distinguir dos problemas diferentes: el bajo rendimiento de un negocio por causas vinculadas al propio negocio o el abandono de uno o varios negocios.” (Guerras y Navas, 2014, p.378).

9.5.1. Saneamiento de un negocio

“La razón más evidente por la que una empresa se plantea abandonar un negocio es la persistencia de unos resultados deficientes.” (Guerras y Navas, 2014, p.378).

“La decisión crucial en este caso es abandonar el negocio o tratar de recuperarlo o sanearlo.” (Guerras y Navas, 2014, p.379).

9.5.2. Reestructuración de la cartera de negocios

“Los principales motivos que pueden conducir a esta decisión son los siguientes:” (Guerras y Navas, 2014, p.380).

- “Una estrategia de diversificación previa inadecuada que genera un exceso de diversificación. Esta situación puede obligar a la empresa a desprenderse de algunos de sus negocios buscando una mayor coherencia y encaje de la cartera en torno a sus negocios centrales o básicos.”
- “La aparición de importantes competidores en los negocios centrales de la empresa que hacen que aumente la competencia y que amenazan a su posición competitiva en ellos.

- “Problemas de agencia: configuración de los órganos del gobierno de la empresa que permiten la prevalencia de los objetivos de crecimiento empresarial de los directivos sobre los de creación a largo plazo que evite los inconvenientes de operar en el mercado.”
- “Aun cuando un negocio tenga resultados positivos, la empresa se podría plantear su abandono porque existan mejores alternativas disponibles para crear valor. De esta manera, la desinversión en un negocio permitiría financiar nuevas adquisiciones.”

“Las estrategias para el abandono de un negocio de la cartera pueden ser de tres tipos: venta, cosecha y liquidación. La estrategia de venta o desinversión es más atractiva en principio para la empresa porque le puede permitir recuperar mejor la inversión realizada en el negocio.” (Guerras y Navas, 2014, p.381).

“La estrategia de cosecha, como opción para industrias en declive, supongo intentar maximizar los flujos financieros a corto plazo mediante el cese de las inversiones en dicho negocio y la explotación de las oportunidades de rentabilidad todavía existentes. Al cabo de un tiempo, el negocio es abandonado normalmente mediante su liquidación. El problema de la estrategia de cosecha es que puede acelerar el declive del negocio si los trabajadores o el mercado perciben la actitud de la empresa.” (Guerras y Navas, 2014, p.381).

“La estrategia de liquidación es teóricamente la menos atractiva que tiene una empresa para abandonar un negocio. Supone la venta de los activos que puedan tener valor en el mercado y, por tanto, el cese de las actividades propias del negocio.” (Guerras y Navas, 2014, p.382).

Considerando los motivos por los que la compañía The Walt Disney Company decidió deshacerse de estos activos podemos analizar qué, la razón para la liquidación de estos activos fue una previa diversificación inadecuada a la que tuvieron que darle solución de la mejor manera, para que no repercutiese a los activos principales por el exceso de crecimiento de la compañía. Además, vamos a analizar cuál ha sido la estrategia elegida por The Walt Disney Company para gestionar y reestructurar sus activos.

Por un lado, la empresa Miramax Films fue en su momento para Disney fue una manera de crear otros contenidos y de venta en otros medios que no solo fuese la compañía Disney. Su venta en 2010 supuso para la compañía, la posibilidad de conseguir algo de liquidez para invertir en las principales y producir más y mejor. En este acuerdo Disney vendió los derechos sobre más de 700 películas, algunas de ellas premiadas con un Oscar incluso, derecho sobre libros y otros proyectos. Con el activo Miramax Films teniendo en cuenta que el activo funcionaba bien, pero Disney estaba en un momento en el que necesitaba liquidez para invertir en sus activos principales podemos decir que, para poder obtener su liquidez Disney eligió una estrategia de venta o desinversión.

Por otro lado, Disney vendió DIC Entertainment, la productora independiente de series de animación, con buena parte del catálogo basado en licencias de otras series, juguetes y videojuegos a Andy Heward en el año 2000, a pesar de la venta DIC y Disney aún colaboran en algunos proyectos juntos. Esta compañía formaba parte de la compra de Capital Cities/ABC que Disney adquirió en 1995 y aunque se conoce que Disney no tenía interés por la compañía porque no se dedicaban al mismo estilo de animación, la empresa fue absorbida en 2008 por

Cookie Jar Entertainment. En cuanto al activo Dic Entertainment, en este caso y teniendo en cuenta que el negocio funcionaba y sin tener conocimiento real del motivo de su venta podemos aventurar que el activo ya no era del todo atractivo para la compañía Disney como lo fue en sus inicios y por eso decidió elegir una estrategia de venta o desinversión.

Además, después de ganar la Serie Mundial de 2002, Disney vendió los Anaheim Angels - equipo profesional de béisbol de los Estados Unidos -, en el 2003, que adquirió en 1997. Este activo lo vendió después de convertirse en campeones, lo que nos hace indicar que una vez más para Disney un activo dejó de ser de interés, pero aprovechó la victoria para sacarle más rentabilidad, a fin de cuentas estaba vendiendo un equipo de béisbol profesional ganador, con este activo eligió una estrategia de venta o desinversión ya que, lo vendió en el momento campeón.

También, el equipo de hockey sobre hielo Anaheim Ducks que fundó Disney en 1993. Dada las malas clasificaciones del equipo de hockey que no conseguía ganar nada y el coste que suponía para la compañía tras una huelga de los jugadores de NHL en 2003. El equipo de Hockey sobre hielo Anaheim Ducks que dados sus malos resultados Disney decidió deshacerse de él, en este caso y dados los problemas con las huelgas de los jugadores, The Walt Disney Company, recurrió a la estrategia de liquidación el activo que aunque para Disney fue un coste, los nuevos propietarios consiguieron que al menos el equipo se clasificara.

La compañía Disney no tiene realmente un gran competidor en su sector. Es cierto, que a lo largo de su historia y dependiendo de la situación económica en la que se encontrase el país ha tenido una mejor o peor situación. Por lo que,

aun teniendo que abandonar (vender) algún negocio de su diversificación realmente no ha sido por competencia hacia la empresa principal sino, por su diversificación a otros sectores en las que había más competidores y dejó de ser atractivo el mercado para Disney.

En este caso, Disney se encontró con problemas de agencia concretamente con el Regulador de Fusiones y Adquisiciones de Reino Unido. The Walt Disney Company se vio en la obligación de realizar una oferta por Sky, forzado por el regulador de Reino Unido al comprobar el interés y la oferta de Disney por 21st Century Fox en 2019. Como la adquisición fue forzada y había ofertas de Sky por parte de Comcast, Disney decidió reducir su deuda por la compra de 21st Century Fox, vendiéndole Sky a Comcast y así recuperando un poco de capital y también reduciendo la deuda utilizando una estrategia de desinversión.

Tras tener en funcionamiento la unión de Infoseek y Starwave - compañía de software y web -, para crear Go.com, la compañía The Walt Disney Company decidió a aún pesar de tener resultados positivos y estar en funcionamiento en 2001 decidió parar el servicio y despedir todo el personal, los empleados intentaron comprarla, pero Disney se negó. En el año 2000, la tecnología que formaba la plataforma Infoseek llamada Ultraseek Server fue vendida a Inktomi - desarrollador de software de proveedores de servicios de Internet -. Ese mismo año Rakuten Group Inc. - conglomerado de tecnología japonés -, adquirió Infoseek. Por otro lado, el activo Infoseek, aunque fue una buena inversión, hay otros buscadores más conocidos y aunque tuvo su etapa, Disney sabía que era cuestión de tiempo que no tuviese más que pérdidas, por eso decidió venderlo a trozos y mediante una estrategia de liquidación sacarle el máximo partido posible para reinvertir en lo que sí le aporta valor añadido.

Tras la compra de 21st Century Fox adquirió como en otras de sus compras otras subsidiarias que componían la principal. En este caso, Disney adquirió Blue Sky Studio, de este estudio han salido proyectos como Ice Age, Río o Espías con Disfraz. Aún pesar de los resultados positivos de la subsidiaria, Disney atravesaba problemas económicos y falta de liquidez, por eso tomó la decisión de cerrar la división en el 2021, optando por una estrategia de desinversión.



Conclusión

Tras el análisis de todas las operaciones de The Walt Disney Company hemos comprobado que el desarrollo de Disney se ha realizado en base a su desarrollo interno y el externo como hemos visto reflejado en la creación de innovaciones tecnológicas en la producción de películas hasta la diversificación en diversas áreas de la compañía y a través, de una serie de fusiones y adquisiciones estratégicas que han ampliado considerablemente su posicionamiento, sus recursos y capacidades así como, a integrarse vertical y horizontalmente. Estas operaciones han sido clave para reforzar su influencia, diversificar sus ingresos y consolidar su posición como líder en la industria del entretenimiento.

Además, mantiene una gran colaboración a través varios tipos de acuerdos contractuales y también, acuerdos de joint-ventures y acuerdos de participación minoritaria. Estos acuerdos reflejan la estrategia de Disney de combinar sus recursos con socios clave para expandir su mercado y su posición en el sector del entretenimiento global.

Por otro lado, Disney ha logrado una internacionalización eficaz mediante la combinación de estrategias internas y externas. La compañía ha aprovechado su tamaño, recursos y capacidades para establecer una imagen global sólida, y también ha respondido a la demanda externa y la globalización de la industria para fortalecer su posicionamiento y liderazgo.

Disney ha logrado establecerse en múltiples mercados gracias a su capacidad para mantener una oferta y demanda uniforme y homogénea a nivel global. Su estrategia de internacionalización y su estructura de oferta mantienen sin competidores su posición competitiva en la industria del entretenimiento, destacando por su capacidad para integrar y adaptar sus operaciones a nivel global mientras mantiene un control favorable sobre sus recursos y estrategias en todos los mercados en los que está situado.

La compañía ha demostrado una flexibilidad y adaptabilidad notable en su estrategia de desarrollo, utilizando una combinación de expansión,

diversificación, integración vertical y reestructuración para mantenerse competitiva y relevante en un mercado global en constante cambio.

Por último, podemos confirmar que este crecimiento ha sido posible gracias a una visión clara y una capacidad para invertir estratégicamente en nuevas tecnologías, infraestructura y mercados, asegurando la posición líder de The Walt Disney Company en el mercado del entretenimiento.



Bibliografía

- *El día que Disney creó la primera película sonora animada* (2019, sept.19). Euxile. Recuperado de: <https://www.eulixe.com/articulo/foto-del-dia/disney-primera-pelicula-sonora-animada/20190919001544016567.html>
- Nicole Hellman (2020, mar. 02) *The Evolution of Mickey Mouse*. The Walt Disney Family Museum. Recuperado de: <https://www.waltdisney.org/blog/evolution-mickey-mouse>
- Jose Madrid (2023, feb. 4) *'Blancanieves' a los 85 años: la 'locura' (y ruina) de 'Disney' que casi no vimos en televisión (ni en plataformas)*. Vanitatis. Recuperado de: https://www.vanitatis.elconfidencial.com/estilo/ocio/2023-02-04/blancanieves-85-aniversario-clasico-disney_3568891/
- Joe Schlosser (2000, nov. 27). *Dic departs from Disney*. Nexttv. Recuperado de: <https://www.nexttv.com/news/dic-departs-disney-95540>
- Freddy Asturrizaga Rios. *La historia de Disneyland, el gigante del entretenimiento familiar*. [Comentario en el blog]. Recuperado de: <https://blogs.usil.edu.pe/facultad-ciencias-empresariales/ciencias-empresariales/la-historia-de-disneyland-el-gigante-del-entretenimiento-familiar>
- Sergio Merino Rueda (2017, abr. 29). *Un equipo de película*. Sphera Sports. Recuperado de: <https://www.spherasports.com/un-equipo-de-pelicula/>
- Gustavo Pineda (2024, jun. 26). *Disney Plus y Star Plus: Fecha de fusión, precios, catálogo, novedades y de lo que debes saber*. Cine Premiere. Recuperado de: <https://cinepremiere.com.mx/disney-y-star-plus-fusion-aplicacion-fecha-precios.html>
- *Disney unifica las divisiones Disney Interactive y Disney Consumer Products* (2015, jun. 30). Recuperado de:

<https://www.nintenderos.com/2015/06/disney-unifica-las-divisiones-disney-interactive-y-disney-consumer-products/>

- *Disney vende cadena ABC radio a Citadel por 2.250 millones de euros* (2006, feb. 08). Recuperado de: https://www.abc.es/economia/abci-disney-vende-cadena-abc-radio-citadel-millones-euros-200602080300-13271503882_noticia.html
- Alejandro Ruiz Bobillo (2017, ago. 11). *Disney compra BAMtech, compañía de retransmisiones asociadas a Riot Games*. Diario AS. Recuperado de: https://www.google.com/amp/s/as.com/esports/2017/08/10/mas_esports/1502361024_423234.amp.html
- *La clave del éxito de Disney: Fusiones y Adquisiciones* (2022, dic. 21). Fiduvalor. Recuperado de: <https://fiduvalor.com.ec/2022/12/21/la-clave-del-exito-de-disney-fusiones-y-adquisiciones/>
- Palco 23 (2023, jul. 24). *Disney estudia vender una participación minoritaria en ESPN a la NBA, la NFL y la MLB*. Palco23. Recuperado de: <https://www.palco23.com/media/disney-planea-que-la-nba-la-nfl-y-la-mlb-adquieran-una-participacion-minoritaria-en-espn>
- Patricio O’Kon (2023, oct. 20). *ESPN genera más ganancias que los parques Disney, pero está en graves problemas*. Recuperado de: <https://es.linkedin.com/pulse/espn-genera-mas-ganancias-que-los-parques-de-disney-pero-o-kon-wmfsf>
- Nueva York/ Burbank (1995, ago. 01). *Walt Disney compra la cadena de televisión ABC y forma un gigante del ocio y la comunicación*. El país. Recuperado de: https://elpais.com/diario/1995/08/01/economia/807228022_850215.html
- *Disney confirma la adquisición de Fox Family, Fox Kids y Saban* (2001, jul. 23). Produ 35. Recuperado de: <https://www.produ.com/television/noticias/disney-confirma-adquisicion-de-fox-family-fox-kids-y-saban/>

- Tommy Douziech (2023, nov. 14). *La exitosa compra se Marvel por parte de Disney*. MarcketScreener. Recuperado de:
<https://es.marketscreener.com/cotizacion/accion/WALT-DISNEY-COMPANY-THE-4842/noticia/La-exitosa-adquisici-n-de-Marvel-por-parte-de-Disney-45345224/>
- Efe (2006, ene. 25). *Disney compra a su competidor Pixar por 7.400 millones de dólares*. El Confidencial. Recuperado de:
https://www.elconfidencial.com/mercados/2006-01-25/disney-compra-a-su-competidor-pixar-por-7-400-millones-de-dolares_849545/
- Palco23 (2017, ago. 09). *Disney se hace con la mayoría del brazo “techie” de la MLB por 1.500 millones de dólares más*. Palco23. Recuperado de: <https://www.palco23.com/media/disney-se-hace-con-la-mayoria-del-brazo-techie-de-la-mlba-por-1200-millones-mas>
- Raúl Álvarez (2019, may. 15). *Qué es hulu, la más reciente, e importante, pieza del imperio Disney*. Xataka. Recuperado de:
<https://www.xataka.com/cine-y-tv/que-hulu-reciente-e-importante-pieza-imperio-disney>
- *Disney comprará a Comcast su participación restante en Hulu por unos 8.124 millones de euros*. (2023, nov. 02). El Mundo. Recuperado de:
<https://www.elmundo.es/economia/2023/11/02/6543503e21efa0b67a8b45a6.html>
- *A & E Networks*. Fandom. Recuperado de:
https://disney.fandom.com/wiki/A%26E_Networks
- *Infoseek*. Fandom. Recuerdo de:
<https://disney.fandom.com/wiki/Infoseek>
- *Disney compra la participación de la MLB en la empresa de streaming BAMtech por 900 millones de dólares* (2022, nov. 30). MarcketScreener. Recuperado de:
<https://es.marketscreener.com/cotizacion/accion/COMCAST-CORPORATION-4864/noticia/Disney-compra-la-participaci-n-de-la-MLB->

[en-la-empresa-de-streaming-BAMTech-por-900-millones-de-d--42436030/](https://www.bamtech.com/press-releases/2017/04/24/42436030/)

- Uspablo. *Disney prepara la OPA de exclusión de Euro Disney para capitalizar la compañía*. PAC. Recuperado de: <https://www.pac-community.com/articulos/disney-prepara-la-opa-de-exclusion-de-euro-disney-para-recapitalizar-la-compania>
- *Un fondo de inversiones suizo lanzará una OPA sobre Eurodisney* (2006, dic. 07). Hosteltur. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/38782_fondo-inversiones-suizo-lanzar-opa-euro-disney.html
- *Euro Disney se hunde un 9,5% ante su próxima OPA de exclusión del mercado* (2014, oct. 16). El Confidencial. Recuperado de: https://www.elconfidencial.com/mercados/inversion/2014-10-06/disney-prepara-una-opa-de-exclusion-de-euro-disney-para-recapitalizar-la-compania_228248/
- *The Walt Disney Company Announces an Increase in its Interest in Euro Disney; its Intention to Launch a Tender Offer for all Remaining Euro Disney Shares and a mandatory buy-out if the 95% threshold is reached; and a Proposal to Restore Disneyland Paris' Financial Position* (2017, feb. 10). PR Newswire. Recuperado de: <https://dlpboa.com/forodisney/viewtopic.php?f=7&t=6408&sid=362289ddc5a624738cd579a3d73d3f93>
- *Rupert Murdoch ofrece vender Sky News a Disney para desbloquear su OPA sobre Sky* (2018, abr. 03). Bolsamania. Recuperado de: <https://www.bolsamania.com/noticias/empresas/ruPERT-murdoch-ofrece-vender-sky-news-a-disney-para-desbloquear-su-opa-sobre-sky--3222105.html>.
- *Angeles de Anaheim*. Fandom, Recuperado de: https://disney.fandom.com/wiki/Anaheim_Angels

- E.Platt & J.Fontanella-Khan (2018, jun. 20). *Disney prepara una mejora de su opa por Fox para batir a Comcast*. Expansión. Recuperado de: <https://www.expansion.com/empresas/tecnologia/2018/06/20/5b294951268e3e44108b4622.html>
- C. Ruiz de Gauna (2018, jun. 14). *Comcast frena a Disney con una opa por Fox de 65.000 millones de dólares*. Expansión. Recuperado de: <https://www.expansion.com/empresas/2018/06/13/5b2183bd468aebf6498b461a.html>
- *Disney se enfrenta a una OPA hostil* (2004, feb. 13). Anuncios. Recuperado de: <https://www.anuncios.com/internacional/noticia/1006388014901/disney-se-enfrenta-opa-hostil.1.html>
- *El líder mundial del cable lanza una opa hostil sobre Disney* (2004, feb. 12). Cinco días. Recuperado de: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2004/02/12/empresas/1076596779_850215.html
- *Comcast desiste y retira su opa hostil por Disney* (2004, abr. 29). Cinco días. Recuperado de: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2004/04/29/empresas/1083245993_850215.html
- *SANLÚCAR lanza una nueva cooperación Disney con el Rey León* (2024, may. 30). Fruittoday. Recuerdo de: <https://fruittoday.com/sanlucar-lanza-una-nueva-cooperacion-disney-con-el-rey-leon/>
- Wickey. Recuperado de: <https://wickey.es/cooperacion-oficial-disney>
- *Disney ha llevado la magia del cine y el teatro a cientos de niños en situación vulnerable a lo largo de 2023* (2023, dic. 20). Prensa Disney. Recuperado de: <https://prensa.disney.es/noticias/disney-ha-llevado-la-magia-del-cine-y-el-teatro-a-cientos-de-ninos-en-situacion-vulnerable-a-lo-largo-de-2023>

- Fossil. Recuperado de: <https://www.fossil.com/es-es/comprar/disney-x-fossil/>
- Columbia. Recuperado de: <https://www.columbiasportswear.es/ES/l/disney>
- *Colaboración de Salvador Dalí y Walt Disney*. In Cinemateca. Recuperado de: <https://escuelaitinerantedecine.com/blog/colaboracion-de-salvador-dali-y-walt-disney/>
- BigDaddy AEL 1964 (2015, ene. 25). [Archivo de video]. Youtube. Recuperado de: https://youtu.be/hc_f9VDVsNk
- Silvia Olarte (2016, abr. 19). *Kenzo lanza una colección inspirada en 'El libro de la Selva'*. El Mundo. Recuperado de: <https://www.elmundo.es/yodona/moda/2016/04/19/57050293268e3e8d338b4574.html>
- Disney España (2016, abr. 14). *El libro de la selva [The jungle book] Body Painting / Disney Oficial*. [Archivo de video]. Youtube. Recuperado de: <https://youtu.be/isVXL-2Ekfw>
- Vans. Recuperado de: <https://www.vans.com/en-us/categories/disney-x-vans-c5595?ew=0&>
- *El mercado de la pasta infantil crece un 81% en valor con la entrada de Grupo Gallo y sus variedades de pasta Disney* (2024, abr. 09). Valencia Plaza. Recuperado de: <https://valenciaplaza.com/el-mercado-de-la-pasta-infantil-crece-un-81-en-valor-con-la-entrada-de-grupo-gallo-y-sus-variedades-de-pasta-disney>
- Coach. Recuperado de: https://es.coach.com/es_ES/products/bolsa-para-c%C3%A1mara-de-coach-x-disney-en-jacquard-textil-de-firma-con-bordado-de-mickey-mouse-y-sus-amigos/C8555.html
- *La Ciencia de Pixar*. Museo de la Ciencia Cosmocaixa. Recuperado de: https://cosmocaixa.org/es/p/la-ciencia-de-pixar_a89638565
- Josep Maria Sempere (2014, oct. 15). *Sony anuncia un acuerdo de colaboración con Disney y Warner para crear juegos en España*.

- Eurogamer.es. Recuperado de: <https://www.eurogamer.es/sony-anuncia-un-acuerdo-de-colaboracion-con-disney-y-warner-para-crear-juegos-en-espana>
- Primark. Recuperado de: <https://www.primark.com/es-es/r/colaboraciones/cine-y-television/disney>
 - El corte inglés. Recuperado de: <https://www.elcorteingles.es/disney/>
 - *Disney y el Corte Inglés cierran un acuerdo histórico en la campaña de navidad 2022* (2022, dic. 23). Disney. Recuperado de: <https://prensa.disney.es/noticias/disney-y-el-corte-ingles-cierran-acuerdo-historico-campana-navidad-2022>
 - Alber Montalvá (2024, feb. 08). *Epic Games anuncia una nueva alianza que llevará a los personajes de Disney*. Veinticinco. Recuperado de: <https://25gramos.com/epic-games-anuncia-una-nueva-alianza-que-llevara-a-los-personajes-de-disney-a-fortnite/>
 - Estrella Gómez (2024, feb. 21). *Disney habría llegado a un acuerdo para que Sony se haga cargo de su negocio de soportes físicos*. IGN. Recuperado de: <https://es.ign.com/disney/199848/news/disney-habria-llegado-a-un-acuerdo-para-que-sony-se-haga-cargo-de-su-negocio-de-soportes-fisicos>
 - *Disney cancela acuerdo con Netflix y prepara su propio servicio de "streaming"*. (2017, ago. 09). América Economía. Recuperado de: <https://www.americaeconomia.com/articulos/disney-cancela-acuerdo-con-netflix-y-prepara-su-propio-servicio-de-streaming>
 - Andrea Luices (2023, dic. 12). *El acuerdo de Netflix y Disney por el que veremos estas 14 series*. Sdpnoticias. Recuperado de: <https://www.sdpnoticias.com/negocios/el-acuerdo-de-netflix-y-disney-por-el-que-veremos-estas-14-series/>
 - John Tones (2024, may, 21). *Todos contra Netflix: el pacto entre Disney y Warner les permite iniciar un nuevo episodio en las guerra del streaming*. Xataka. Recuperado de:

<https://www.xataka.com/streaming/todos-netflix-pacto-disney-warner-les-permite-unir-fuerzas-nueva-estrategia>

- *The Children's Place and The Walt Disney Company enter into definitive agreement regarding the sale of The Disney Store North America retail chain to The Children's Place* (2004, oct. 20). The Walt Disney Company. Recuperado de: <https://thewaltdisneycompany.com/the-childrens-place-and-the-walt-disney-company-enter-into-definitive-agreement-regarding-the-sale-of-the-disney-store-north-america-retail-chain-to-the-childrens-place/>
- *About The Children's Place* (2024, jun. 12). The Children's Place. Recuperado de: <http://investor.childrensplace.com>
- *The Children's Place Completes Acquisition of the Disney Store North America Retail Chain* (2004, nov. 23). The Children's Place. Recuperado de: <https://investor.childrensplace.com/news-releases/news-release-details/childrens-place-completes-acquisition-disney-store-north-america>
- Kelly Coffey (2019, nov. 02). *Through the years of Disney: A timeline of History and facts*. ITM. Recuperado de: <https://insidethemagic.net/2019/11/the-history-of-disney-kc1/>
- Aitor Pereira (2024, feb. 28). *Disney crea una 'joint venture' en India valorada en 8.500 millones de dólares*. Bolsamania. Recuperado de: <https://www.bolsamania.com/noticias/empresas/disney-crea-joint-venture-india-valorada-8500-millones-dolares--16345342.html>
- Disneyland Paris. Recuperado de: <https://www.disneylandparis.com/es-es/ofertas/>
- Viajes El Corte Inglés. Recuperado de: <https://bookings.viajeselcorteingles.es/cruisesshowcase/searcher?codNaviera=35&>
- Disney Plus. Recuperado de: https://www.disneyplus.com/es-es/?&cid=DSS-Search-Google-71700000064567610-&s_kwcid=AL!8468!3!678934660036!p!!q!!disney&qad_source=1&qclid=

[CjwKCAjwm_SzBhAsEiwAXE2Cv88rqnomPYVcTbNqESzw-0mGIA4ugr-ZqdkR69z_le1XYkgau5S52xoCBGQQAxD_BwE&gclid=aw.ds](https://www.youtube.com/watch?v=CjwKCAjwm_SzBhAsEiwAXE2Cv88rqnomPYVcTbNqESzw-0mGIA4ugr-ZqdkR69z_le1XYkgau5S52xoCBGQQAxD_BwE&gclid=aw.ds)

- Disney España (2023, nov. 02). *El poder de los deseos/ anuncio Navidad 2023/ Disney España*. [Archivo de video]. Youtube. Recuperado de: <https://youtu.be/ct6VopBFVok?si=rqjvZdiXlwWh9NF5>
- Disney+ latinoamerica (2023, may. 01). *Un lugar sin igual/ Disney+*. [Archivo de video]. Youtube. Recuperado de: <https://youtu.be/ODsXG7VM9-Q?si=Vc9wwbqJ1ocU0tp9>
- Portal Disney (2024, feb. 22). *Disneyland Paris/ Sportv - Febrero 2024/ Disney España*. [Archivo de video]. Youtube. Recuperado de: <https://youtu.be/dqFmCqr2Ocg?si=b-lZFFIYvVecBc4T>
- lans 453 (2023, feb. 27). *Disneyland Resort - Disney 100 years of Wonder commercial (2023)*. [Archivo de video]. Youtube. Recuperado de: https://youtu.be/TG4HWCdim08?si=-VHH3J8hWg_ykhnm
- Disney travel professionals (2019, jul. 19). *Halloween time at the Disneyland Resort/ Disneyland Resort*. [Archivo de video]. Youtube. Recuperado de: <https://youtu.be/p2aGTiljFqk?si=miAwWW60YnycCfPw>
- *Shanghai Disney Resort*. Recuperado de: https://es.m.wikipedia.org/wiki/Shanghai_Disney_Resort
- Santo Domingo (2010, jul. 30). *Disney vende Miramax films*. Diario libre. Recuperado de: <https://www.diariolibre.com/revista/disney-vende-miramax-films-IPDL255519>
- *Revolución en el fútbol femenino: CEO de Disney compra Angel City y lo vuelve el equipo femenino más valioso del mundo* (2024, jul. 17). El Observador. Recuperado de: <https://www.elobservador.com.uy/estados-unidos/economia/futbol-femenino/revolucion-el-futbol-femenino-ceo-disney-compra-angel-city-y-lo-vuelve-el-equipo-femenino-mas-valioso-del-mundo-n5951779>

- Webmaster (2000, nov. 21). *DIC Entertainment se independiza*. Proud 35. Recuperado de: <https://www.produ.com/television/noticias/dic-entertainment-se-independiza/>
- Alden González (2023, ene. 23). *Arte Moreno mantendrá la propiedad de Los Ángeles Angels tras explorar venta*. ESPN. Recuperado de: https://www.espn.co.cr/beisbol/nota/_/id/11521049/arte-moreno-mantendra-propiedad-los-angeles-angels-tras-explorar-venta
- Alden González (2022, ago. 23). *El propietario de Los Angeles Angels, Arte Moreno, explora la posible venta del equipo*. EPSN Sports. Recuperado de: https://espndeportes.espn.com/beisbol/nota/_/id/10816561/el-propietario-de-los-angeles-angels-arte-moreno-explora-la-posible-venta-del-equipo
- Isi Roquer (2024, jun. 29). *Logos principales de la NHL: Anaheim Ducks*. NHL manía. Recuperado de: <https://www.nhlmania.com/logos-principales-de-la-nhl-anaheim-ducks/>
- Julio A. Parrado (1999, jun. 09). *Disney quiere quedarse con todo el portal Infoseek*. Diario del Navegante. Recuperado de: <https://www.elmundo.es/navegante/99/junio/09/disney.html>
- *George Lucas confiesa las razones por las que le vendió la franquicia de Star Wars a Disney* (2020, dic. 29). Clarín. Recuperado de: https://www.clarin.com/espectaculos/cine/george-lucas-confiesa-razones-vendio-franquicia-star-wars-disney_0_ohX6BoBjH.html
- Celia Valdeolmillos (2018, set. 27). *Disney cede: Fox venderá todas sus acciones de Sky a Comcast*. MCPPro. Recuperado de: <https://www.muycomputerpro.com/2018/09/27/disney-fox-vendera-sky-comcast>
- *Disney cerrará Blue Sky, el estudio de animación responsable de La era de hielo* (2021, feb. 09). Ámbito. Recuperado de: <https://www.ambito.com/informacion-general/disney/cerrara-blue-sky-el-estudio-animacion-responsable-la-era-hielo-n5168857>

- Marcelo Maurizio (2023, oct. 23). Disney - evolución - logo - 100 años - media - size. [Figura 1]. infoNegociosMiami. Recuperado de:
<https://infonegocios.miami/impact-mkt/octubre-el-mes-para-celebrar-tambien-la-evolucion-del-logo-de-disney-a-lo-largo-de-su-historia-parte-i>
- Ana Novais (2020, dic. 5). Walt y Roy Disney, después de haber logrado el éxito. [Figura 2]. Disney guía. Recuperado de:
<https://www.disneyguia.com.br/site/historia-walt-disney/>
- Maria del Pilar. *Blancanieves*. [Figura 3]. Pinterest. Recuperado de:
<https://es.pinterest.com/pin/395050198533986024/>
- María Alejandra Castaño Carmona (2022, jul. 27). *El “Disney Wish” navegará su temporada inaugural de cruceros de tres y cuatro noches desde su nuevo puerto base de Puerto Cañaveral, Florida. David Roark. Cortesía Disney Cruise Line.* [Figura 4]. El Espectador. Recuperado de:
<https://www.elespectador.com/turismo/asi-es-el-wish-el-nuevo-barco-de-disney-cruise-line/?outputType=amp>
- *Los Angeles Angels Logo Anaheim Baseball, baseball, text, logo png PNGEgg.* [Figura 5]. Shop Shop. Recuperado de:
https://fonelovear.best/product_details/102316677.html
- Noor nanji (2024, en. 01). *Disney pierde los derechos reservados de la imagen original del icónico Mickey Mouse.* [Figura 11]. BBC News Mundo. Recuperado de:
<https://www.bbc.com/mundo/articles/cljxg1wp9l4o.amp>