

## AA Aplicación 9.11

### LA DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA EN DISNEY

Claudia Marrero Palencia  
*Universidad Rey Juan Carlos*

En The Walt Disney Company, también conocida como Disney o Grupo Disney, fue fundada en octubre de 1923 por los hermanos Walt y Roy Oliver Disney con la ayuda de su amigo Ubbe Iwerks. Comenzaron a crear dibujos animados, llegando a crear el famoso Mickey Mouse, personaje ficticio que representa el símbolo de la empresa.

Durante los años 50 y 60 la compañía pasó a ser una de las mayores productoras cinematográficas. Posteriormente, en el mundo del cine alcanzaron el éxito con películas como "Peter Pan", "Aladdin", "El rey león" o "Pocahontas".

La compañía abrió el camino a la diversificación, estrategia que caracterizó a la industria en los años siguientes. Hoy en día, Disney opera en diferentes tipos de actividad: parques temáticos, resorts, cruceros, canales de televisión, contenidos de entretenimiento televisivo a través de sus nuevos servicios de streaming digitales, etc. Todos ellos relacionados con el mundo de la animación y el entretenimiento. Actualmente, la compañía agrupa estas actividades en cuatro divisiones con una cartera de negocios empresarial bastante amplia: productoras y distribuidoras (contenidos y licencias), medios de comunicación, parques de atracciones y productos de consumo.

Disney persigue una estrategia de diversificación relacionada concéntrica, es decir, cada actividad o negocio está relacionada con, al menos, una de las otras actividades, aunque no con un activo o competencia esencial. En este caso, lo que une a todos los distintos negocios de la compañía es la animación y el entretenimiento.

Los esfuerzos de expansión y diversificación de Disney fueron impulsados exclusivamente por la necesidad de lograr unas economías de escala para poder reducir los costes del negocio y que le diera el dominio del mercado. Disney siguió con esta estrategia utilizando una combinación de diversificación en áreas que eran una extensión a su negocio central, así como en otras áreas en las que tenían menos sinergias, pero en las cuales habían encontrado oportunidades potenciales. Ambas llevaron al nacimiento de Disney Cruises, Pleasure Island y la incorporación de la gestión de parques temáticos a su modelo de negocio.

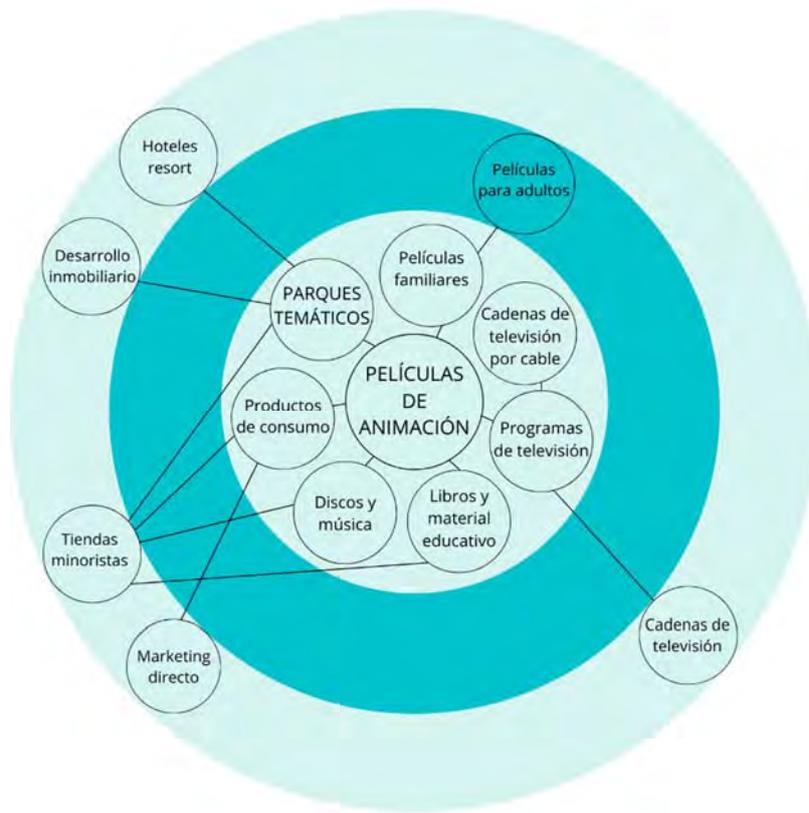
Disney ha crecido más allá de los tradicionales parques de atracciones, películas, programas de televisión, clubes o libros. Su conjunto de negocios incluye la línea de cruceros Disney, las propiedades de los complejos turísticos, las emisiones de radio, las grabaciones musicales y la venta de arte de animación, la franquicia de la NHL Anaheim Mighty Ducks, el software interactivo y el sitio de Internet, etc. El hecho de que estos negocios estén relacionados o no, con la actividad principal de Disney, no es un problema, siempre y cuando estos produzcan una sinergia que refuerce la posición de la firma en el mercado y cree valor para sus accionistas.

La figura 1 representa gráficamente la cartera de negocios de Disney y sus interrelaciones, proporcionando así una imagen de la estrategia de diversificación llevada a cabo por la compañía. En este caso, se analiza una diversificación concéntrica. En este tipo de representación los negocios de la



industria central se ubican cerca del centro y los negocios más distantes se mueven a la periferia del esquema.

**Figura 1: Cartera de negocios de Walt Disney**



Fuente: Furrer (2016:5)

Disney ha llevado a cabo una estrategia de diversificación relacionada con el objetivo de alcanzar economías de alcance por medio de las relaciones entre sus negocios y operaciones.

**Bibliografía**

Furrer, O. (2016): "Corporate level strategy. Theory and applications", Routledge, Londres, 2ª edición.

Fecha actualización: Julio de 2022