

UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS: EL RESURGIMIENTO DE WALT DISNEY

Cuando Michael Eisner llegó a Walt Disney Productions en 1984 como presidente, la empresa estaba en su cuarto año consecutivo de descenso en ingresos netos y el precio de sus acciones había caído a un nivel atractivo para los depredadores. Entre 1984 y 1988, las ventas de Disney aumentaron de 1.660 a 3.750 millones de dólares; los beneficios netos pasaron de 98 millones a 570 millones y el valor de mercado de la empresa de 1.800 a 10.300 millones de dólares. Con todo, durante los tres primeros años de Eisner en Disney no hubo un cambio sustancial de estrategia. Las principales iniciativas estratégicas de Disney de los años ochenta —el Epcot Center, Tokyo Disneyland, Touchstone Films, el Disney Channel y la adquisición de Ardida Corporation— fueron iniciativas de la dirección anterior.

La esencia del cambio en Disney fue la movilización de la considerable base de recursos de la empresa. A los 110.000 km² de tierra de Disney en Florida se les dio uso comercial. Con la ayuda de Arvida Corporation, una empresa de desarrollo inmobiliario adquirida en 1984, Disney inauguró un hotel, un centro de vacaciones y una zona residencial en su propiedad inmobiliaria de Florida. Se incorporaron nuevas atracciones al Epcot Center y se añadió un nuevo parque temático, el Disney-MGM Studio Tour. Disney World se expandió más allá de los parques temáticos en centros de vacaciones y de congresos, así como en viviendas residenciales.

En la explotación de su enorme filmoteca, Disney fue más allá de su práctica habitual de relanzar sus clásicos. Se introdujeron las ventas en vídeo de las películas de Disney y se concedieron licencias de lotes de películas a las cadenas de televisión. Un solo lote de películas cedidas a las cadenas europeas de televisión produjo 21 millones de dólares de beneficio. Se explotaron más eficazmente las elevadas inversiones en los parques temáticos de Disney mediante un esfuerzo más intenso en marketing y el aumento del precio de las entradas. Estimulados por el éxito del Disneyland de Tokio, la compañía se embarcó en la réplica de sus parques temáticos de Estados Unidos con Euro-Disney en las afueras de París.

El rasgo más ambicioso del cambio fue la regeneración de Disney como estudio cinematográfico. Además del compromiso de Disney de mantener la alta calidad de sus películas familiares (en particular las de dibujos animados), Eisner empezó una expansión masiva de las películas de la productora Touchstone, que se había creado en 1983 con el objetivo de aumentar la utilización de los estudios cinematográficos de Disney y situar a la empresa en los mercados de adolescentes y adultos. Para lograr una saturación de los estudios, Disney Studios duplicó rápidamente el número de películas producidas. Simultáneamente, emprendió una política agresiva de contratación de destacados productores, directores, realizadores, actores y guionistas. En 1988 Disney se convirtió en el principal estudio de América por ingresos de taquilla. Las producciones Disney aumentaron, además, al incrementarse su presencia en televisión, tanto a través del canal Disney (*Disney Channel*) como en programas para otras cadenas de televisión.

Por encima de todo, el nuevo equipo directivo explotaba el activo más poderoso y duradero: el afecto de millones de personas de diferentes naciones y generaciones por el nombre y personajes de Walt Disney.