

Santiago de Querétaro, Querétaro 15 de abril de 2023

Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

Nombre de la Tesis

Adaptación de la Planeación Estratégica de Disney World durante la pandemia  
COVID-19

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en

Administración con terminación en Negocios Internacionales

Presenta

Mariana Montserrath Ortega López

Sinodales



Dirección General de Bibliotecas y Servicios Digitales  
de Información



Adaptación de la Planeación Estratégica de Disney  
World durante la pandemia COVID-19

**por**

Mariana Montserrath Ortega López

se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0  
Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

**Clave RI:** CAMAN-245602

## Resumen

En este trabajo se analizan las medidas empleadas, así como los cambios en la planeación estratégica del grupo The Walt Disney Company durante el estancamiento económico debido a la pandemia por COVID19 en el lapso de 2020-2022; empleando herramientas cualitativas para la determinación tanto de las buenas como las malas prácticas desarrolladas e implementadas por la organización, siendo esta una investigación del tipo descriptiva; dentro de los resultados obtenidos se puede observar la agilidad de la empresa para adaptarse a las medidas sanitarias establecidas para la prevención del contagio de dicho virus, por lo que se puede concluir que la fuerte integración en sus diferentes estrategias ha sido clave para la implementación de las medidas y adecuaciones necesarias para su supervivencia durante la pandemia.

**(Palabras clave:** COVID19, planeación estratégica, adaptación)

## Summary

This paper analyzes the measures used, as well as the changes in the strategic planning of The Walt Disney Company group during the economic stagnation due to the COVID19 pandemic in the period of 2020-2022; using qualitative tools for the determination of both good and bad practices developed and implemented by the organization, this is descriptive research; among the results obtained, we can observe the ability of the company to adapt to the sanitary measures established to prevent the spread of the virus, we can conclude that the strong integration in its different strategies has been key to the implementation of the measures and adaptations necessary for their survival during the pandemic.

**(Palabras clave:** COVID19, strategic planning, adaptation)

### **Dedicatorias**

A mi esposo, por ser la motivación de cada día que me ha impulsado a terminar mi trabajo de grado, quien ha sido mi compañero de viaje y no ha permitido que me dé por vencida en este largo camino.

A mis hijos, por inspirarme y llenarme de amor con sus travesuras y apapachos

Por último, a mi mamá y hermanas, por todo el apoyo que nunca me ha faltado, por haberme acompañado en cada paso.

## **Agradecimientos**

Un agradecimiento especial a mi tutor el Dr. Martín Vivanco Vargas, porque sin su constancia y orientación este trabajo no habría llegado a ser lo que es hoy.

A mis docentes por su sabias palabras y conocimientos precisos, por su dedicación y paciencia.

## Índice

Resumen.....	i
Summary.....	ii
Dedicatorias .....	iii
Agradecimientos .....	iv
Índice de figuras.....	ix
1. Introducción .....	1
1.1 Objetivos .....	2
1.1.1 Objetivo General.....	2
1.1.2 Objetivos Específicos .....	2
1.2 Problema .....	2
1.3 Justificación.....	3
1.4 Pregunta de investigación .....	3
1.5 Antecedentes .....	3
1.5.1 The Walt Disney Company .....	3
2. Marco teórico .....	11
2.1 Planeación Estratégica.....	11
2.2 . Misión .....	15
2.3 Visión.....	17
2.4 Valores .....	18
2.5 Objetivos .....	18
2.6 Selección del personal .....	19
2.7 Capacitación de personal.....	20
2.8 Cultura Organizacional.....	22
2.9 Estrategia .....	25

2.10 Estrategia Corporativa.....	27
2.11 Estrategia de Marketing .....	27
2.11.1 Estrategia funcional .....	27
2.11.2 Estrategia de mercado meta.....	28
2.11.3 Estrategia del producto.....	29
2.12 Estrategia de diferenciación .....	30
2.13 Segmentación del mercado.....	30
2.13.1 Administración de las relaciones con el cliente .....	32
2.14 Estrategia de Recursos Humanos.....	33
2.15 Análisis FODA.....	34
2.16 Ventaja Competitiva .....	36
2.16.1 Fuerzas de Porter .....	37
2.17 Licenciamiento .....	39
2.18 Tecnología.....	40
2.19 Plataformas digitales .....	41
2.20 Estructura organizacional.....	42
2.20.1 Organigrama.....	42
3. Caso de estudio. Plan estratégico Walt Disney Company. ....	44
3.1 Descripción de la empresa.....	44
3.1.1 Parques y Destinos.....	45
3.2 Misión .....	45
3.3 Visión.....	46
3.4 Objetivos .....	46
3.5 Valores .....	46
3.6 Estructura organizacional.....	47
3.7 Análisis FODA .....	48
3.7.1 Fortalezas .....	48



3.7.2 Debilidades .....	49
3.7.3 Oportunidades .....	49
3.7.4 Amenazas.....	50
3.8 Estrategia de Recursos Humanos.....	50
3.8.1 Filosofía de administración del personal .....	50
3.8.2 Factores clave de la estrategia de Recursos Humanos. ....	50
3.8.3 Cultura organizacional.....	51
3.8.4 Selección de talento. ....	51
3.8.5 Capacitación .....	51
3.9 Estrategia de diversificación.....	52
3.10 Estrategia corporativa. ....	52
3.11 Estrategia de marketing .....	53
3.11.1 Mickey Mouse y el marketing. ....	53
3.11.2 Segmentación de la audiencia a través de una estrategia multicanal. .....	53
3.11.3 Usar la nostalgia para mantener la lealtad del cliente.....	53
3.11.4 Usar el storytelling para inspirar. ....	54
3.11.5 Concesión de licencias.....	55
3.11.6 Tecnología .....	55
3.11.7 Plataformas digitales .....	55
3.12 Ventaja Competitiva .....	57
3.12.1 Fuerzas de Porter.....	57
4. Marco Metodológico .....	59
4.1 Hipótesis.....	59
4.2 Proceso de investigación y estrategia.....	59
4.3 Observación .....	60
4.3.1 Impacto de la Pandemia por COVID19 .....	60
4.3.2 Medidas sanitarias en parques temáticos .....	60
4.4 Entrevista .....	60

4.4.1 Experiencia Disney .....	61
Conclusión y Resultados .....	62
Resultados .....	62
Impacto de la Pandemia por COVID19 .....	62
Medidas sanitarias en parques temáticos .....	64
Experiencia Disney .....	66
Conclusión.....	67
Bibliografía .....	69
Anexos .....	71
Anexo A. Entrevista “Experiencia Disney” para el consumidor .....	71
Anexo B. Entrevista “Experiencia Disney” para el trabajador .....	71

## Índice de figuras

Figura 1. Número de casos confirmados de coronavirus en el mundo a fecha de 26 de agosto de 2022, por país .....	10
Figura 2. Los tres niveles de la planeación en una organización .....	12
Figura 3. Procesos de la planeación por nivel jerárquico y por tipo de actividad. ....	13
Figura 4. Modelo básico del sistema de la planeación estratégica de Mintzberg .....	14
Figura 5. Los distintos grupos de interés (stakeholders). ....	17
Figura 6. Proceso selección de personal .....	19
Figura 7. Tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación. ....	21
Figura 8. El iceberg de la cultura organizacional. ....	23
Figura 9. Estrategias básicas para la selección de mercado meta. ....	28
Figura 10. Elementos de la estrategia. ....	34
Figura 11. FODA. ....	35
Figura 12. Fuerzas de Porter .....	39
Figura 13. Ejemplo de organigrama estructural. ....	43
Figura 14. Segmento organigrama The Walt Disney Company. ....	48
Figura 15. Meme intensa-mente. ....	54
Figura 16. Suscriptores Disney +. ....	56
Figura 17. Disney Stock. ....	63

## 1. Introducción

Las medidas sanitarias implementadas para la prevención del contagio del virus COVID19 paralizaron la economía inicialmente, afectando diferentes ramos de la industria, como lo son la cinematográfica y entretenimiento en general. Por lo que es importante analizar las repercusiones que han sufrido las empresas en el ramo durante esta contingencia, estudiando el plan estratégico de The Walt Disney Company y las adaptaciones implementadas para su supervivencia, al igual que la minimización de riesgos.

Este trabajo esté confirmado por los siguientes capítulos:

- Introducción; en este capítulo se abarcan la razón de ser de la investigación, así como los objetivos que tiene y el problema que se busca resolver.
- Marco teórico; en esta sección se desarrollan los antecedentes de la investigación, de igual manera los conceptos teóricos necesarios para la comprensión del texto.
- Caso de estudio; este cuarto capítulo se expone la organización a estudiar, su estructura y principales aspectos de su planeación estratégica.
- Marco metodológico; en este capítulo se plantea el proceso a seguir para la obtención de resultados.
- Resultados; finalmente se presentan los resultados arrojados por la investigación y las conclusiones obtenidas a partir del proceso planteado.

El presente estudio abarcará únicamente las estrategias principales de The Walt Disney Company, así como el impacto que tuvo la pandemia por COVID19 tanto en sus ganancias como en las medidas aplicadas para la reapertura de sus parques y hoteles. El periodo de recolección de la información comprende de un año y medio, habiendo empezado el 27 de abril del 2021.

## **1.1 Objetivos**

### ***1.1.1 Objetivo General***

Analizar los cambios implementados en el plan estratégico de la compañía para su supervivencia de manera exitosa durante la contingencia por el virus SARS COV-2.

### ***1.1.2 Objetivos Específicos***

- Examinar el plan estratégico original de Walt Disney World a través de sus estrategias de marketing, corporativa, de recursos humanos, entre otras, para determinar el éxito de la compañía.
- Contrastar la transformación que ha sufrido el proceso de planeación estratégica de la empresa durante la pandemia.
- Estudiar el impacto del comportamiento de los consumidores en las ganancias de la compañía durante la pandemia.

## **1.2 Problema**

En un inicio, la pandemia por COVID19 paralizó la economía debido a las medidas sanitarias que se tuvieron que implementar para minimizar los contagios, deteniendo millones de empresas a nivel mundial, obligando a cerrar establecimientos por un periodo prolongado de tiempo y afectando la economía familiar de las personas al igual que el de las empresas, tanto grandes como pequeñas. Estas medidas sanitarias impactaron directamente a las compañías en la industria del entretenimiento como lo es The Walt Disney Company, específicamente al cerrar lugares públicos como lo son los cines y los parques temáticos, dos de sus grandes fuentes de ingresos y de sus más grandes atractivos como organización.

### **1.3 Justificación**

En un mundo afectado fuertemente por la contingencia por COVID19, es importante llevar a cabo un estudio a detalle sobre las repercusiones económicas que han tenido las medidas sanitarias del SARS Cov-2 en grandes corporaciones multinacionales como lo es The Walt Disney Company, de manera que se puedan analizar los cambios implementados en su plan estratégico a través de sus estrategias de marketing, de recursos humanos, corporativa, entre otras, para mantenerse a flote, mostrando una radiografía del plan estratégico de la empresa, el cual le ha permitido sobrevivir durante la contingencia de manera exitosa a pesar de los altibajos presentados con anterioridad.

### **1.4 Pregunta de investigación**

La pregunta que se plantea es, ¿cómo pudo la compañía limitar las pérdidas durante la pandemia, así como los contener los daños?

### **1.5 Antecedentes**

#### ***1.5.1 The Walt Disney Company***

The Walt Disney Company fue fundada por los hermanos Walt y Roy Disney en 1923, la cual es una empresa pública que se dedica principalmente a los medios de comunicación de masas. Siendo Disney Studio Entertainment el corazón de la corporación, la cual se divide en empresas tales como Buena Vista Motion Pictures, Disney on Broadway, Walt Disney Records, Marvel Studios, Lucasfilm, entre otras.

Por otro lado, para el año de 1928, se apertura la división de Disney Consumer Products. La cual empezó como Disney Merchandising, empezando en una idea tan sencilla como poner la imagen de Mickey Mouse en un pizarrón para niños, para posteriormente, mostrarla en todo tipo de productos. Dicha

división se encarga de las Disney Stores, Disney Interactive Studios, Disney Consumer Products y Los Muppets.

En 1955, se forma la división Disney Park Resorts. Teniendo su primer parque de atracciones en Anaheim, California y llegando a tener catorce parques, desde parques temáticos hasta parques acuáticos. De igual manera, esta división es la encargada de dirigir los cruceros.

Finalmente y no menos importante, la división de Disney Media Networks se centra en la American Broadcasting Company, compañía de radiodifusión estadounidense adquirida por Disney en 1996. A través de ABC, Disney también maneja 10 estaciones de televisión local, 2 de radio al igual que ESPN radio.

La idea de esta empresa comenzó con Walt Disney, quien llega al estado de California en el año de 1923, él había hecho una caricatura en la ciudad de Kansas sobre una niña pequeña en un mundo de caricaturas, llamada "Alicia en el País de las Maravillas", decidiendo que la podría utilizar como su filme piloto para vender una serie de estas "Comedias de Alicia" a un distribuidor. Rápidamente, después de haber llegado a California se hizo exitoso, un distribuidor de Nueva York se contrató para distribuir estas comedias y así como en Octubre del año 1923 la compañía comienza, llamándose inicialmente Disney Brothers Cartoon Studio, para posteriormente pasar a ser The Walt Disney Studio.

Por cuatro años, Walt se dedicó a desarrollar estas Comedias de Alicia, en el año de 1927 decidió moverse a todo tipo de caricaturas. Comenzando por crear el personaje llamado Oswald el conejo suertudo, creando 26 caricaturas de este personaje, para después descubrir que su distribuidor lo había engañado llevándose los derechos de la caricatura así como a sus animadores.

El estudio original se encontraba detrás de una oficina de bienes raíces en la avenida Kingswell, pero pronto Walt tuvo el dinero suficiente para moverse a la puerta de al lado y rentar un estudio completo para sus actividades. Este estudio

fue suficiente por un par de años; sin embargo, para 1926 tuvo que mover a su personal a una nueva facilidad. Fue en el estudio Hyperion, después de perder a Oswald donde desarrolló al personaje de Mickey Mouse, con su diseador en jefe, Walt desarrolló al famoso ratón y le dio la personalidad que hizo que todo el mundo se encariñara de él. Hasta la tercera animación del ratón, la cual estaba completamente sintonizada con el audio, que Mickey Mouse nació, convirtiéndose en un personaje popular con una amplia variedad de caricaturas del ratón que lo precedieron.

Una noche de 1934, Walt informó a sus animadores que iban a hacer una película animada, y después les contó la historia de Blancanieves y los siete enanos. Hubo algunos escépticos en el grupo, pero rápidamente se contagiaron del entusiasmo de Walt, tomó tres años, debutando el 21 de diciembre de 1937. Se convirtió en todo un éxito, de manera que su estudio ganó estabilidad.

Las caricaturas pagaban las cuentas; sin embargo, Walt sabía que las ganancias futuras vendrían de los largometrajes. De este modo comenzaron a trabajar en los siguientes proyectos, a pesar de que el futuro se veía prometedor, vino la Segunda Guerra Mundial. Las siguientes dos películas fueron Pinocho y Fantasía, las cuales eran obras maestras técnicas; no obstante, sus costos eran muy altos para una compañía que estaba perdiendo todos sus mercados extranjeros debido a la guerra. Para 1941 se produjo Dumbo con un presupuesto limitado, mientras que Bambi fue otro largometraje caro creado en 1942, lo que causó que el estudio se redujera. Pasarían muchos años para el mayor calibre de las películas animadas se pusiera en producción.

El año de 1950 fue un gran éxito para Disney, con la primera película no animada, La Isla del Tesoro, el regreso de los clásicos como Cenicienta y su primer serie televisiva en el espectáculo de Navidad. Después de dos especiales de Navidad, la compañía decidió entrar de lleno en la pantalla chica para 1954, con el inicio de la serie de antologías de Disneyland. En 1955, debutó El club de Mickey Mouse, siendo uno de los programas más populares para niños.



Walt nunca estuvo satisfecho con lo que logró, así como sus películas se hacían famosas, sintió la necesidad de diversificarse, una de las áreas que lo intergaban eran los parques entretenimiento. Al ser padre había llevado a sus hijas, zoológicos, entre otras cosas, en donde siempre terminaba sentándose mientras ellas se subían a los juegos, por lo que sintió que debía haber un parque en donde padres e hijos pudieran ir y disfrutar las atracciones juntos. Es así como inció la idea de Disneyland, después de muchos años de planeación y construcción, el primer parque abrió el 17 de julio de 1955.

Disneyland era un parque totalmente diferente, su patrón ha sido replicado desde sus inicios, convirtiéndose internacionalmente famoso y atrayendo a cientos de millones de visitantes. Walt siempre dijo que Disneyland no sería completado mientras quedara imaginación en el mundo, declaración que se mantiene vigente, nuevas atracciones son adicionadas regularmente, siendo el parque aún más famoso que en sus inicios.

Los 60's trajeron el fin de una era, el 15 de Diciembre de 1966 Walt Disney fallece, proyectos que dejó sostuvieron la compañía durante años. Proyectos a cargo de Roy Disney, como El libro de la Selva en 1967 y los Aristogatos en 1970, provando que la compañía todavía era capaz de realizar clásicos animados. Cupido motorizado fue la película más taquillera de 1969, año en el que Disney comenzó a lanzar contenido educativo a gran escala, de manera que pudo abrir su subsidiaria educativa para ese mismo año.

Roy Disney, falleció a finales del año de 1971, dejando a cargo por los siguientes diez años a un equipo que incluía a Card Walker, Donn Tatum y Ron Miller, quienes habían sido entrenados originalmente por los hermanos Disney. WED Interprises, actualmente llamada Disney Imagineering, es la división de diseño y desarrollo de los parques, la cual tuvo mucho trabajo y proyectos en marcha a inicios de los 80's. Además del diseño de EPCOT, otra de las ideas que dejó Walt en desarrollo, era difícil trabajar en los planes del parque Tokyo

Disneyland, el primer parque extranjero de la organización, el cual abrió para el año de 1953.

El hacer películas también cambió en América a inicios de la década de 1980, la audiencia para las películas que la empresa había producido por años estaba disminuyendo, y Disney no estaba alcanzando la competencia de largometrajes que atraían un gran mercado de adolescentes y adultos. Para revertir esa tendencia, Disney estableció una nueva marca, Touchstone Pictures, con el lanzamiento de Splash en 1984. Al mismo tiempo, debido a percepción generalizada de que las acciones de Disney estaban subestimadas, dos tiburones intentaron adquirir la compañía.

Los esfuerzos de la empresa de evitar la bancarrota terminaron cuando Frank Well se convirtió en presidente con Michael Eisner como su vicepresidente, esta nueva administración vio rápidamente maneras de maximizar los activos de Disney. La organización dejó las cadenas de televisión para prepararse para el lanzamiento de su propio canal, The Disney Channel.

A finales de los 80's trajo nuevas innovaciones a los parques, en Disneyland, colaboraciones con George Lucas y Francis Coppola trajeron Capitan EO y Stars Tours a los parques, y Splash Mountain abrió en 1989. El cine, por su parte, alcanzó nuevas alturas pues Disney conducía por primera vez las taquillas de Hollywood, con largometrajes como ¿Quién engañó a Roger Rabbit?, Mujer Bonita, Tres Hombres y un Bebé, Querida encogí a los niños, Buenos días Vietnam, Sister act: una monja de cuidado y Dick Tracy superaron los cien millones de dólares cada una.

Durante la década de 1990, la compañía siguió cultivando éxitos con películas animadas como La Sirenita, La Bella y la Bestia, El Rey León, entre otras. Para 1996, había más de 450 tiendas Disney alrededor del mundo y para 1999 el número sobrepasaba las 725. Un parque completamente nuevo abrió en

1998, Animal Kingdom, con un enorme árbol de la vida como obra maestra central.

En el 2000, abrió paso al IMAX con una prácticamente nueva versión de Fantasía, ahora llamada Fantasía 2000. Otros clásicos animados que llegaron a la pantalla grande fueron Las Locuras del Emperador, Atlantis: El imperio perdido, Lilo y Stitch, El Planeta del Tesoro, y Tierra de Osos. De este modo continuaron los éxitos de la organización en la pantalla grande durante décadas, haciendo diferentes adquisiciones lo que le permitió expandirse así como su mercado meta.

Casi por un siglo la compañía se ha dedicado a crear entretenimiento de la más alta calidad, desde sus humildes inicios hasta lo que es el día de hoy, lo que incluye LucasFilms, Marvel, Pixar, Searchlight Pictures, entre otros, acompañados de los parques temáticos, tiendas y hoteles ubicados a lo largo del mundo, la organización continua proporcionando entretenimiento para toda la familia.

### ***1.5.1 Pandemia por COVID19***

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud el COVID19 es la enfermedad causada por el nuevo coronavirus (SARS-Cov-2), el cual se dio a conocer por primera vez el 31 de diciembre del año 2019 en Wuhan, China. Los síntomas más comunes de esta enfermedad pueden ir desde fiebre, tos seca y cansancio, hasta la pérdida del gusto u olfato, congestión nasal, dolor de cabeza y garganta; y en los cuadros más graves se puede presentar disnea, confusión, pérdida de apetito, entre otros.

La UNCTAD, realizó un estudio en el año 2020 que muestra el impacto del virus en todas las áreas de la economía global, pues la pandemia ha herido la economía mundial con consecuencias graves impactando todas las comunidades e individuos. El virus se ha movido a través de las fronteras

rápidamente, paralizando economías así como sociedades enteras debidas al aislamiento.

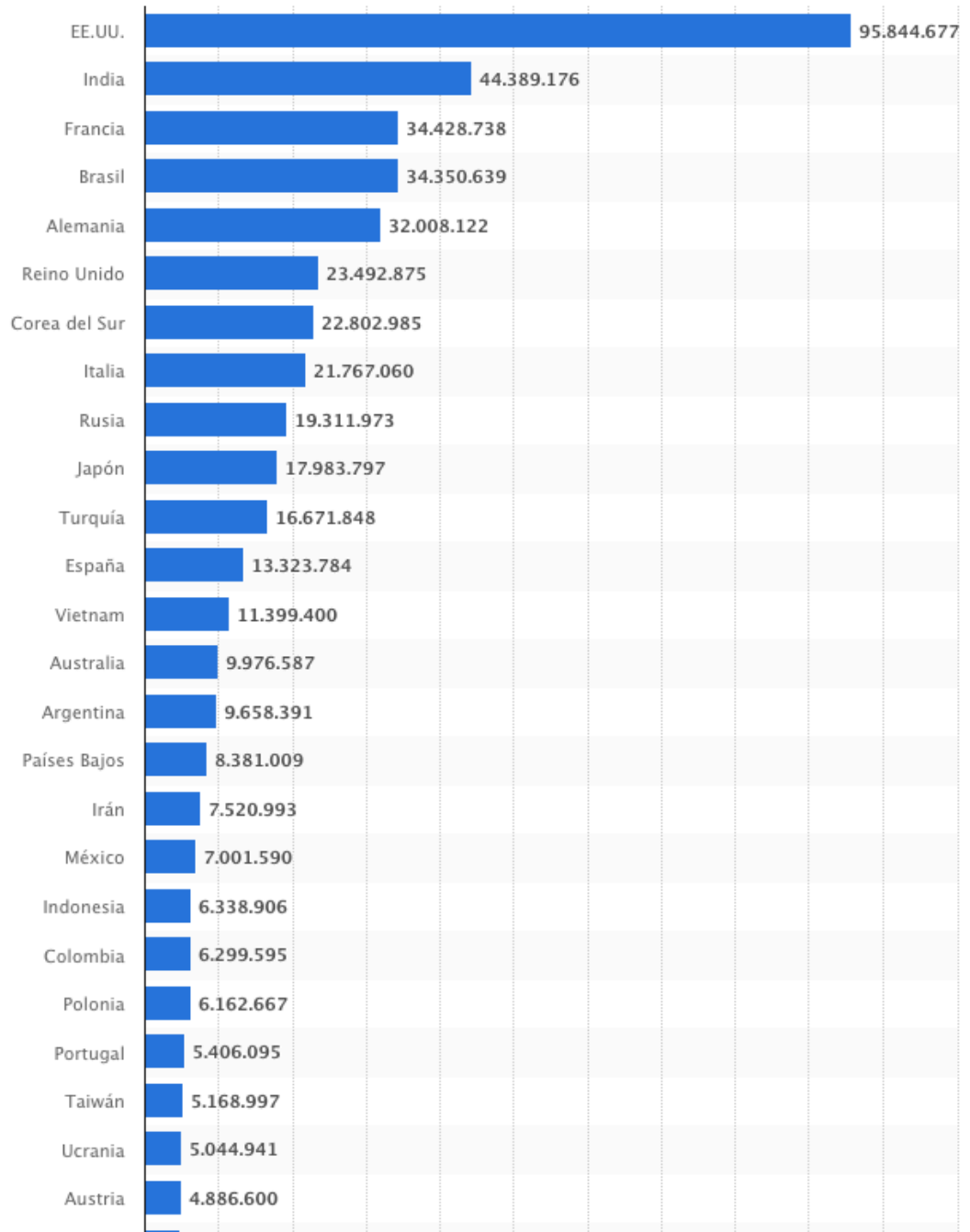
Al ser un virus altamente contagioso, se requirió un cierre total de actividades denominadas como no “esenciales”, las cuales iban desde áreas públicas comunes como lo son los parques e iglesias, hasta cines y centros comerciales enteros. Este hecho tuvo una repercusión grave en el bolsillo de las familias a nivel mundial, obligando a algunas a salir a trabajar a pesar del riesgo de contagio existente.

A diez meses del inicio de la contingencia se empiezan a desarrollar las primeras vacunas, lo que permite que la vida se ponga en marcha nuevamente, adoptando la nueva normalidad, en donde se han adaptado las medidas sanitarias de manera que sea posible trabajar y convivir en medida de lo posible.

En la siguiente estadística en la figura 1 se clasifican los países afectados por el coronavirus de Wuhan (SARS-CoV-2) con relación al número de casos registrados al día 26 de agosto de 2022.

China, país en el que se cree que se originó el brote, ha confirmado hasta el momento en torno a 241.350 casos de COVID-19. Sin embargo, la clasificación la encabeza Estados Unidos, con más de 95,8 millones de positivos confirmados. En cuanto al Viejo Continente, los 47 países europeos han registrado hasta el momento infectados entre sus ciudadanos, destacando Francia, España, Rusia, el Reino Unido, Italia y Alemania. Cabe destacar también el hecho de que, tras dos años, Corea del Norte facilitó datos sobre el número de personas infectadas, una cifra próxima a los cinco millones (Orús, 2022, pág. s.p.).

Figura 1. Número de casos confirmados de coronavirus en el mundo a fecha de 26 de agosto de 2022, por país



Fuente: Orús, Abigail (26 de Agosto 2022). Obtenido de: <https://es.statista.com/estadisticas/1091192/paises-afectados-por-el-coronavirus-de-wuhan-segun-los-casos-confirmados/>.

## 2. Marco teórico

### 2.1 Planeación Estratégica

Se puede decir que la planeación estratégica y la política económica tienen funciones similares; mientras que la primera se encarga de administrar una empresa, la segunda administra la economía de un país. Sin embargo, en la formulación de las políticas económicas, son las teorías de microeconomía y macroeconomía las que se emplean para descifrar las variables que intervienen y nos proporcionan un entendimiento de cómo operan las economías, siendo la base para interpretar estas políticas. Por otro lado, el enfoque de la planeación estratégica consiste en recopilar los conceptos e ideas empresariales que nos ayuden a entender el funcionamiento de las empresas en su entorno competitivo, de manera que se pueda explicar el éxito o fracaso de las organizaciones y el curso de acción para alcanzar el éxito posteriormente.

La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra (Chiavenato & Sapiro, 2017, pág. 27). Para que su proceso sea eficaz debe responder preguntas simples más que ser burocrático o formal; se debe saber la situación actual de la organización, así como su desempeño actual con los 7 clientes y su competencia.

La planeación estratégica es una herramienta de la planeación que cíclicamente inicia con el planteamiento de los objetivos corporativos, los cuales se alcanzarán por medio de las estrategias, utilizando de la mejor manera los recursos organizacionales para facilitar el proceso de tomas de decisiones de la gerencia (González & Rodríguez, 2019, pág. 9).

Regularmente, las empresas necesitan un planear su estrategia para tener un desempeño superior en comparación con aquellas que no lo hacen, estas organizaciones que suelen ser más exitosas cuentan con una estrategia que está debidamente alineada con el entorno externo en el que se desenvuelven.

Una estrategia describe el plan de juego de la organización para lograr el éxito. Un marketing efectivo requiere planeación estratégica profunda a varios niveles en una organización. En los principales niveles de ésta, los encargados de la planeación se ocupan de temas macro como la misión corporativa, la administración de la mezcla de unidades estratégicas de negocio, adquisición y asignaciones de recursos y decisiones de política corporativa. Los encargados de la planeación a niveles medios, por lo general una división o unidad estratégica de negocios, se interesan por temas similares pero se enfocan en aquellos que tienen que ver con su producto o mercado en particular. La planeación estratégica en los niveles inferiores de una organización es de naturaleza mucho más táctica. Aquí los responsables se interesan por el desarrollo de planes de marketing; planes de juego más específicos para conectar productos y mercados en formas que cumplan los objetivos organizacionales y los de los clientes (Ferrel & D. Heartline, 2012, pág. 16).

Para comprender de mejor manera el concepto de planeación estratégica es necesario recordar que la planeación tiene tres niveles, en donde el nivel más bajo se encuentra la planeación operativa la cual es a corto plazo y está microorientada; es decir, está enfocada en cada operación o tarea. En el nivel intermedio está la planeación táctica, la cual se proyecta a mediano plazo y aborda de manera detallada y por separado cada área o departamento de la compañía. Finalmente y en el nivel más alto, está la planeación estratégica, la cual se planea a largo plazo de manera que esta pueda incluir las consecuencias y efectos esperados para los siguientes años; de igual manera, cuenta con un alcance genérico, claro y entendible puesto que comprende a la organización como a un todo, integrando sus recursos al igual que sus áreas, para alcanzar los objetivos organizacionales.

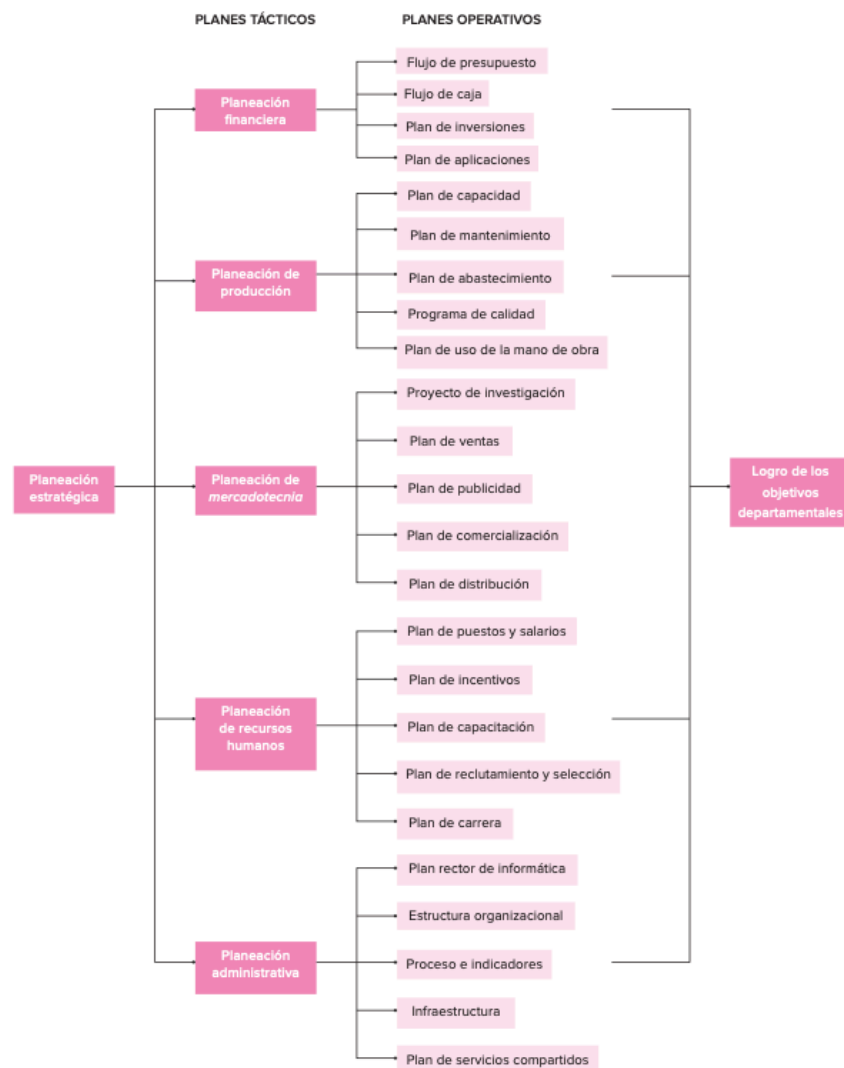
*Figura 2.* Los tres niveles de la planeación en una organización

Planeación	Horizonte de tiempo	Alcance	Contenido
Estratégica	Largo plazo	Macroorientada Comprende la organización como un todo.	Genérico
Táctica	Mediano plazo	Aborda por separado cada área o departamento de la organización.	Detallado
Operativa	Corto plazo	Microorientada Aborda exclusivamente cada tarea u operación.	Específico

Fuente: Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017, pág. 28).

La planeación estratégica se refiere a los objetivos de la organización que afectan su viabilidad y evolución. No obstante, si se aplica de forma aislada resultará insuficiente, pues no se trata tan solo de cubrir las acciones más inmediatas y operativas (Chiavenato & Sapiro, 2017, pág. 28). Es por esta razón que es un proceso que se debe implementar de forma integrada al igual que acoplada, desde los planes operativos y tácticos hasta los planes estratégicos.

Figura 3. Procesos de la planeación por nivel jerárquico y por tipo de actividad.

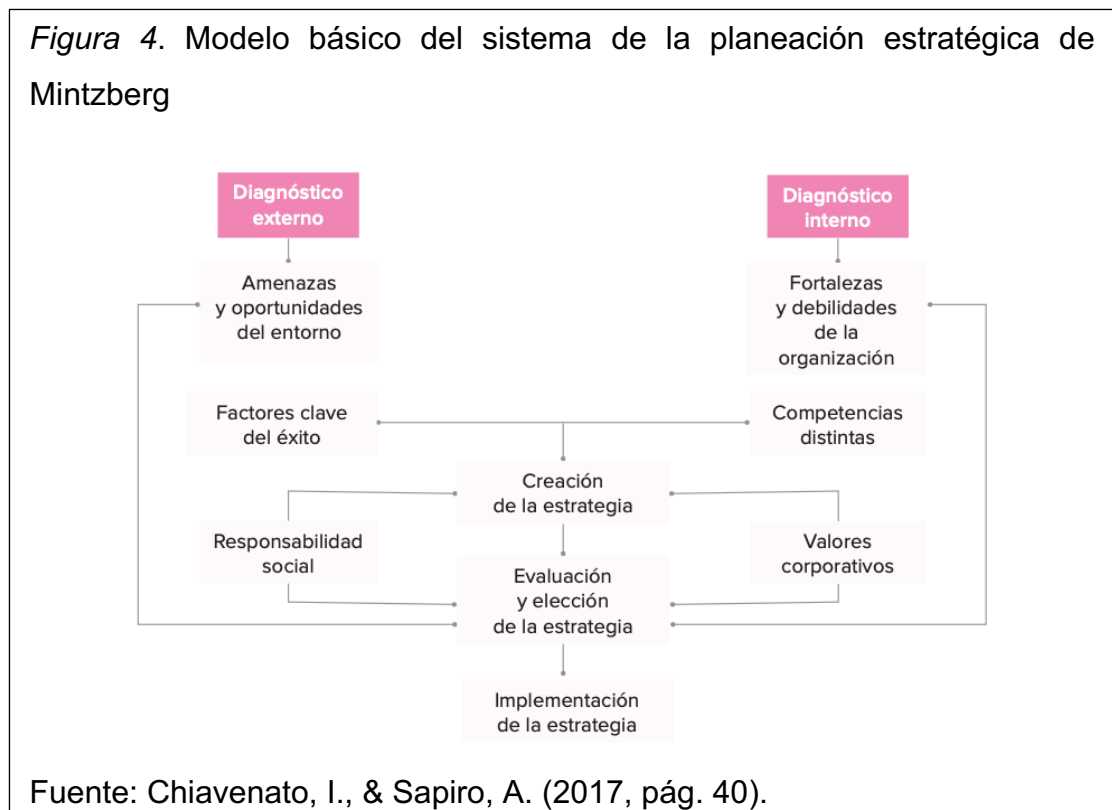


Fuente: Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017, pág.30).



La planeación estratégica está conformada por los siguientes factores: misión organizacional, visión organizacional, diagnósticos estratégicos externo e interno, las determinantes del éxito, sus objetivos definidos, las estrategias formuladas, la formalización de su plan estratégico y la auditoría tanto de sus resultados como del desempeño.

La misión es la representación de aquello que desea ser, mientras que la visión nos muestra la declaración de los propósitos a futuro. El diagnóstico estratégico externo tiene el propósito de anticipar todas las oportunidades y amenazas que se puedan presentar en el camino, analizando los diferentes factores que influyen en las organizaciones. En contraste, el diagnóstico estratégico interno, determina la situación de la compañía frente al entorno tomando sus fortalezas y debilidades como parámetro, y con el objetivo de desarrollar estrategias que ayude a la organización a adaptarse de mejor manera a dicho entorno.



“Las determinantes del éxito” es una etapa ubicada entre el diagnóstico y la formulación de objetivos, las determinantes del éxito buscan mostrar cuestiones críticas, estas determinantes son la base de las políticas de los negocios. Por su parte, la formulación de estrategias es la manera en que la organización se relaciona y construye relaciones con sus grupos de influencia.

El plan estratégico es un plan de acción. Sin embargo, no basta con solo formular las estrategias para esa acción, sino que se deben implementar por medio de programas y proyectos específicos. Se requiere de un gran esfuerzo del personal y de que se empleen modelos analíticos para evaluar, asignar y controlar los recursos (Chiavenato & Sapiro, 2017, pág. 40).

Todas las áreas deben ser tomadas en cuenta a la hora de decidir, es necesario considerar el efecto de las decisiones en el contexto general y todas las implicaciones relacionadas con la responsabilidad social de la organización. Por último, la auditoría del desempeño y resultados, también conocidos como la revaluación estratégica, es donde se revisa todo lo que se ha implementado para poder determinar las nuevas direcciones del proceso, así como de mantener las estrategias que han resultado exitosas para la organización y arreglar las que no lo han obtenido.

## **2.2. Misión**

Es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra, y significa su razón de ser (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones, 2011, pág. 17). Esta se determina para satisfacer las necesidades y deseos que encontramos en el ambiente externo más allá de ofrecer cualquier producto o servicio. La misión debe actualizarse junto con el concepto de la organización, puesto que el mundo de los negocios se encuentra en constante cambio y las empresas deben redefinirse para sobrevivir.

La misión también expresa el sistema de valores de una organización en términos de creencias o las áreas básicas de acción de la misma. Para determinarla se debe considerar la razón de ser de la empresa, así como la naturaleza de su negocio, el papel que la organización desempeña frente a la sociedad y el tipo de actividades en los que debe concentrar sus esfuerzos.

Uno de los aspectos importantes de la misión es que le da personalidad a la empresa, debemos recordar que todas las organizaciones hacen algo y muchas hacen lo mismo. Por lo que es de suma importancia que describa sus competencias esenciales, las cuales deben ir más allá de los productos o servicios que ofrece.

Para Chiavenato la misión es traducción de las prestaciones y responsabilidades de la organización en su entorno mediante la definición del negocio y la delimitación del que sería su ámbito de actuación, es la definición que antecede al diagnóstico estratégico.

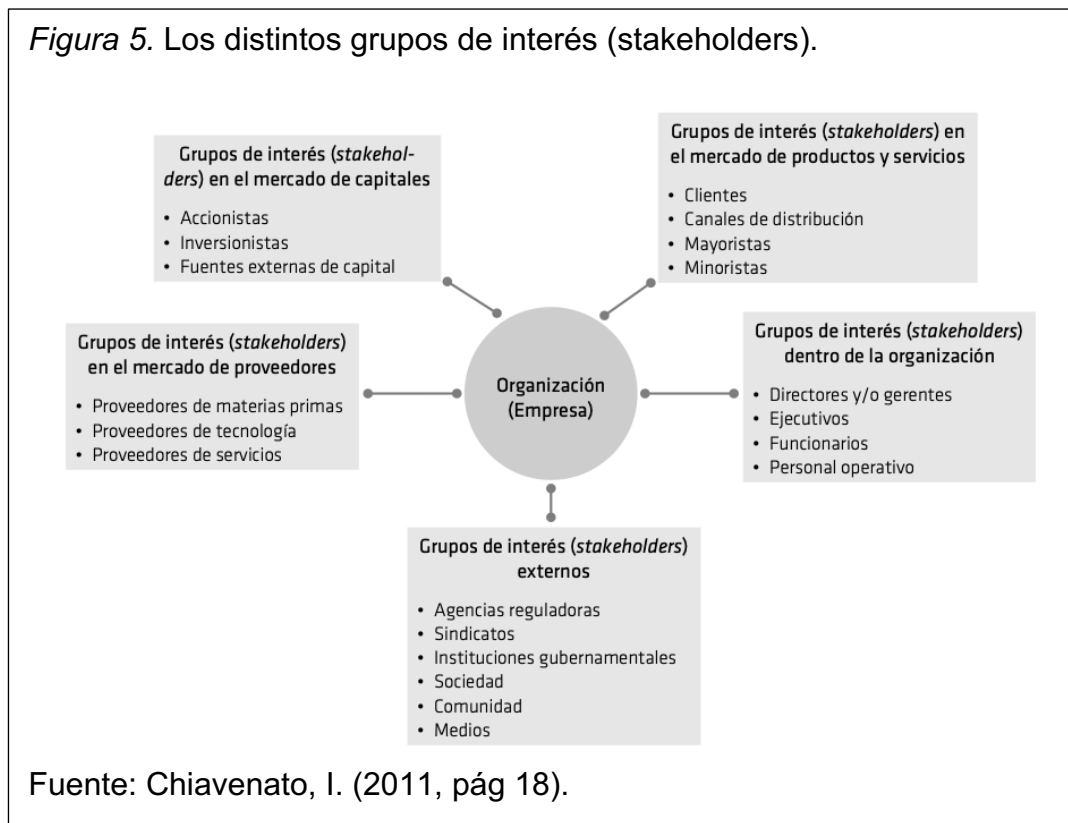
Una misión clara responde cinco cuestiones básicas: ¿Quiénes somos? ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Cuáles son nuestras creencias básicas? ¿Cuáles son nuestras ventajas competitivas? Y, ¿cuáles son nuestras responsabilidades en relación a la buena administración de nuestros recursos como empresa? Al responder de manera clara estas preguntas estamos fortaleciendo las bases para el desarrollo de un plan de marketing bien articulado.

La declaración de misión es la porción del plan estratégico que no debe ser confidencial, sino decir a todos (clientes, empleados, inversionistas, competidores, reguladores y a la sociedad en general) lo que la empresa representa y su razón de existir (Ferrel & D. Heartline, 2012, pág. 35). De este modo nuestra misión facilita la relación pública que tenemos con los clientes, proporcionando información que puede ser importante para brindarles confianza.

### 2.3 Visión

Se refiere a lo que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué las personas dedican a diario la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones, 2011, pág. 18). Podemos decir que es a dónde deseamos llegar como compañía, entre más grande sea la relación de los intereses del negocio con la visión, más sencillo será que se cumplan los objetivos de esta.

Para que la visión sea inspiradora de manera exitosa debe manifestar a todos los grupos de interés la dirección del negocio, de forma que emplee sus recursos efectivamente. Asimismo, debe delinear la situación futura, contando con todos sus grupos de interés para llegar a donde desea estar en un futuro; la visión debe, motivar tanto a los interesados como a todos los involucrados a realizar las acciones para alcanzar los resultados deseados.



De igual manera, la visión debe proporcionar un enfoque que nos dé una visión clara para que no haya confusión al momento de tomar decisiones, una visión presente logra una base conjunta de esfuerzos y que estimula la autonomía al igual que el trabajo en equipo. Por último, la visión debe inspirar a las personas a trabajar en circunstancias en común hacia un conjunto integrado y coordinado de objetivos, en donde se ofrezca una propuesta de valor.

## **2.4 Valores**

Son todos aquellos valores que la organización defiende en primera instancia y que espera que todos los miembros de la misma compartan; estos valores determinan el conjunto de principios y creencias que normatizan el manejo de la empresa. Algunos ejemplos de estos pueden ser la calidad, alta eficiencia, honestidad y compromiso.

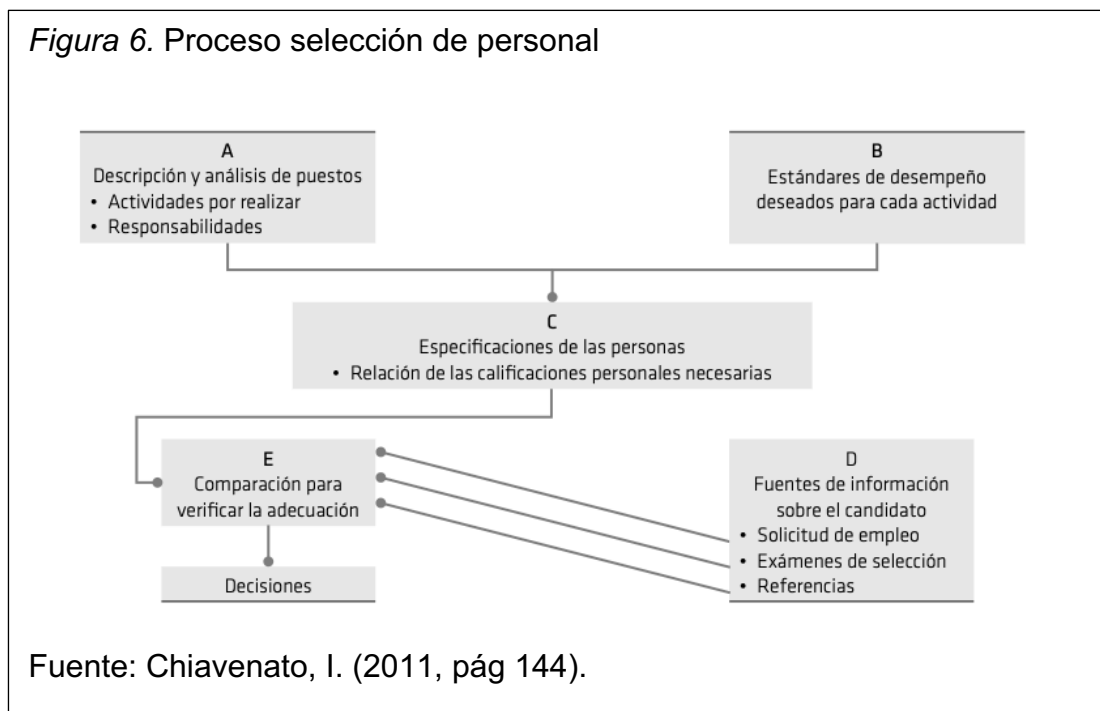
## **2.5 Objetivos**

Los objetivos de una empresa son más específicos que su visión, pero se asemejan en cuanto al plazo de tiempo con el que se plantean, es la realización de un plan de acción conformado por metas. Los objetivos se pueden considerar la sumatoria de todas las metas, se puede ver como el resultado final de una serie de estas metas y procesos, el objetivo es algo que se quiere alcanzar sin necesidad de que este sea numérico.

Todos los objetivos deben expresarse de manera clara y concreta para que el personal sea capaz de comprenderlos, al igual que el tipo y nivel de desempeño que la organización está esperando. Estos objetivos deben reconsiderarse en cada periodo de la planeación, puesto que las condiciones cambian constantemente y es necesario hacer esta revisión para que el plan funcione correctamente.

## 2.6 Selección del personal

La selección consiste en elegir a la persona adecuada para el puesto adecuado; es decir, la selección busca poner al candidato correcto en las posiciones disponibles con la intención de mantener y aumentar el desempeño del personal, de tal modo que la eficiencia de la corporación crezca. Es así como podemos solucionar el tema de la adecuación del personal al trabajo y la eficiencia y eficacia en el puesto de trabajo.



El reclutamiento y selección de personal pueden considerarse dos pasos de un mismo proceso; la tarea de reclutamiento se enfoca en atraer a los candidatos de manera selectiva, con los requisitos mínimos para la vacante. Por otro lado, la selección de personal se trata de escoger y clasificar a los candidatos que más se adecuen a las necesidades de la organización.

El punto de partida de todo proceso de selección son los datos, la información del análisis y las especificaciones de puestos. Los procesos de selección se basan en los requisitos de las especificaciones de puestos, pues su finalidad es

proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones, 2011, pág. 144). Esta selección tiene dos vertientes; en primer lugar, es un proceso de comparación donde se consideran el perfil del candidato contrastados con los criterios de la organización. Y en segundo lugar, es un proceso de selección, el cual se lleva a cabo por el departamento solicitante considerando la asesoría recibida por parte del órgano de selección de dicha institución.

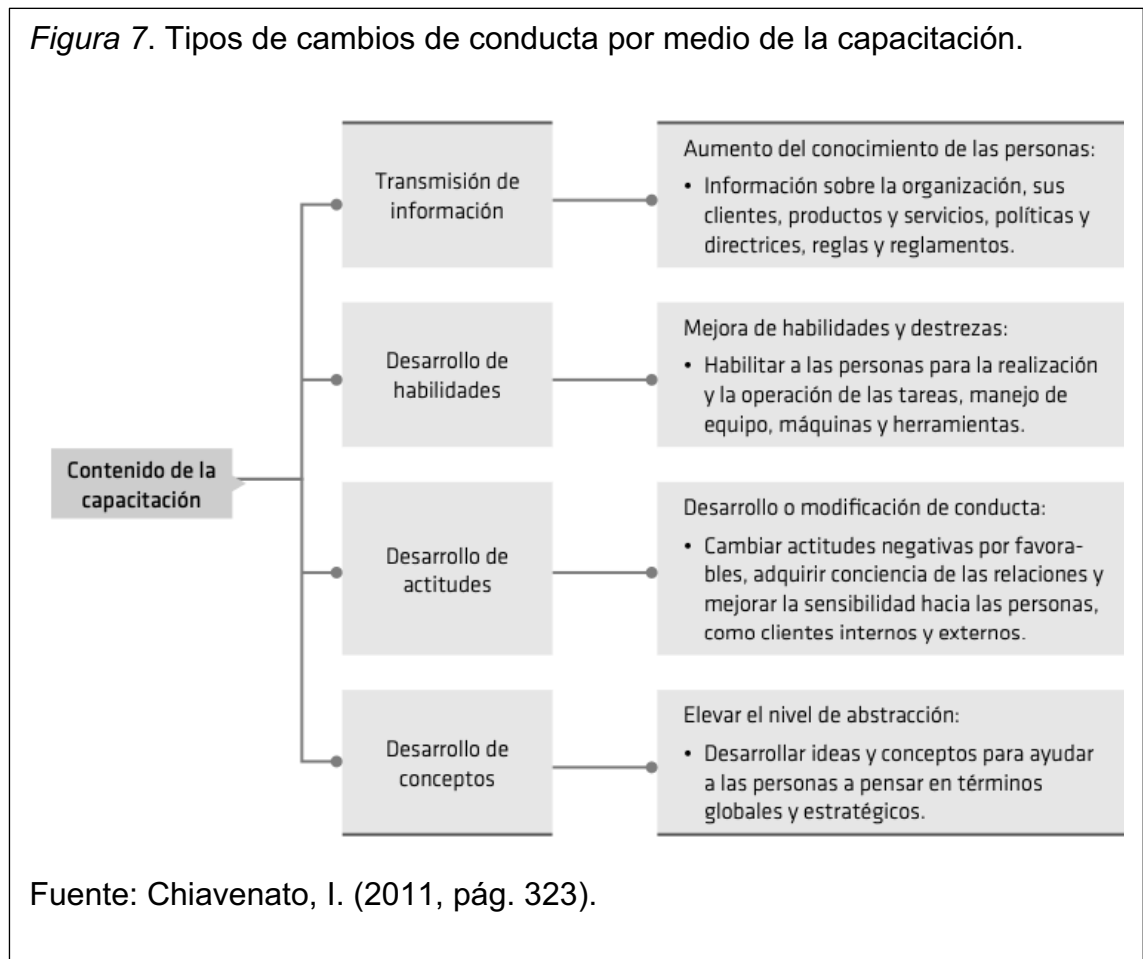
La selección de Recursos Humanos es un sistema de comparación y elección por lo que para tener validez requiere de un estándar, obtenido de los requisitos de la vacante; es decir, de las competencias individuales que se van a necesitar. Una vez que se ha recavado la información concerniente al puesto, se deben elegir las técnicas de selección convenientes para escoger a los candidatos idóneos.

La selección como proceso de comparación se lleva a cabo entre dos variables los cuales son los criterios de la organización y el perfil de los candidatos que se presentan. Los criterios de la organización son proporcionados por la descripción del puesto, mientras que el perfil de los candidatos es obtenida mediante las técnicas de selección. Una vez comparados los requisitos del puesto y los de los candidatos, puede ocurrir que algunos candidatos tengan requisitos aproximados y quieran proponerse al departamento que solicitó la ocupación del puesto (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones, 2011, pág. 145).

## **2.7 Capacitación de personal**

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones, 2011, pág. 322). La capacitación es necesaria

para el desarrollo de aptitudes especializadas así como de conocimientos específicos para el puesto en cuestión. La capacitación debe considerarse una inversión y no un gasto, pues esta produce un rendimiento a la empresa el cual se puede ver reflejado en la productividad de los trabajadores. De igual manera, cambia de cuatro maneras la conducta: transmitiendo información, desarrollando habilidades, modificando actitudes y conceptos.



La capacitación es una necesidad del negocio, su propósito principal es orientar los mejores recursos a la obtención de lo que se podría definir como “el mejor producto final” o en su caso, “el mejor servicio prestado”. El proceso de la capacitación parte de la comparación entre los conocimientos y formación previos de la persona seleccionada en contraste con las necesidades del puesto en cuestión, de manera que desaparezca esa brecha.



La formación del personal debe proyectarse según los planes que la compañía tiene para su propio negocio y para sus empleados y las iniciativas personales deben acomodarse a esos intereses y prioridades (Böhrt, 2000, pág. 123).

## **2.8 Cultura Organizacional**

La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones, 2011, pág. 72).

La cultura organizacional es el reflejo de la mentalidad que predomina; es la suma de hábitos y creencias instituidos a través de los valores, normas, expectativas y actitudes que se espera compartan todos los miembros de una organización.

Chiavenato la compara con un iceberg, en la parte sobresaliente se perciben los aspectos visibles y más bien superficiales que son consecuencia de su cultura; es decir, los resultados físicos. Mientras que en la parte sumergida, encontramos aquello que no se puede apreciar a simple vista; como lo son las cosas intangibles, los métodos de trabajo, las estrategias de Recursos Humanos, entre otros.



La cultura organización es el reflejo de la forma en que la empresa ha aprendido a manejar su ambiente; es la mezcla de prejuicios, creencias, mitos, metáforas, entre otras ideas conjuntas que representan el modo singular en que la organización trabaja y funciona. La cultura organizacional presenta seis características principales, las cuales son: la regularidad en los comportamientos observados, las normas, los valores predominantes, filosofía, reglas y el clima organizacional.

Gracias a la integración de la psicología en el mundo empresarial la concepción de las relaciones laborales ha ido evolucionando, la psicología ha permitido estudiar la dinámica y el comportamiento en las relaciones interpersonales dentro de las empresas y la repercusión que estas tienen en el desempeño laboral. De este modo, se le presta mayor atención al personal no solo como recursos con los que cuenta la empresa sino como personas independientes que conforman parte de un todo y traen consigo más que

conocimientos, experiencias y personalidades que interactúan dentro de la organización.

La cultura organizacional constituye la personalidad e identidad propia de cada grupo y de cada organización, la cual permite diferenciarse entre sí. Por lo tanto, la cultura, se verá reflejada en cada una de las actividades que realiza la organización, hacia su interior o exterior, en especial en la relación con sus grupos de interés, entre ellos el cliente (Llanos, Pachecho, Romero, Coello, & Armas, 2016, pág. 13).

Cabe mencionar que las organizaciones se han tenido que desarrollar en un mundo cambiante con diferentes fuerzas que buscan imponerse en el marco entorno, entre las más importantes podemos encontrar la globalización y la innovación tecnológica. Es por esto, que es de suma importancia que las empresas se preocupen por el desarrollo de una cultura organizacional fuerte que sea capaz de ir más allá del servicio al cliente, complementándose con la cultura nacional de sus miembros.

La conducta o las actitudes de los miembros de la organización, traducido en las relaciones interpersonales tanto al interior de la organización como al exterior, suelen entenderse también como el comportamiento organizacional y su dinámica en las relaciones laborales (Llanos, Pachecho, Romero, Coello, & Armas, 2016, pág. 15).

Las organizaciones se consideran entidades vivas conformadas por personas que interactúan entre sí de manera constante, a través de esta interacción hay un intercambio e influencia mutua entre dichos miembros, la cual puede ser tanto positiva como negativa, es por esta razón que la personalidad y cultura del personal va a transparentarse en los ejes externos de la organización.

En otras palabras, definiremos la personalidad como la cultura de la empresa y a la manifestación de esta la llamaremos actitud o comportamiento. Es así como la motivación impulsará actitudes positivas que se reflejarán en nuestras relaciones con los clientes brindando un buen servicio.

## 2.9 Estrategia

La estrategia de una empresa se define como la acción encaminada a alcanzar los objetivos que se fijó (Hills, 2011, pág. 390). Podemos decir que la estrategia es ese conjunto de acciones coordinadas encaminadas al cumplimiento de los objetivos preestablecidos. Frecuentemente, el objetivo principal de las compañías consiste en maximizar el valor de esta para sus accionistas.

La estrategia determina la estructura de los procesos internos de la empresa esperando que estos influyan en su desempeño, transformando tanto en el estilo de liderazgo como en la cultura organizacional de la compañía. En otras palabras, esta estrategia es el proceso mediante el cual se traza la dirección a largo plazo de una organización al establecer objetivos específicos para el desempeño, sin olvidar las circunstancias tanto externas como internas para poner en marcha los planes de acción elegidos.

Muchas veces se utiliza la palabra estrategia para hacer referencia a aquellas actitudes o acciones que están dirigidas a establecer una forma de pensar o de hacer las cosas. En la vida diaria, el término estrategia se usa para demostrar que una persona es capaz de pensar cada paso que da, de tal manera que dichas acciones vayan concatenadas y tengan relación. Algunas personas relacionan estrategia con la astucia y la malicia que cada ser humano posee como don natural para lograr algo.

El uso de la palabra estrategia se ha generalizado a todos los campos, desde el militar, pasando por el político, administrativo, económico, religioso, cultural y social y, en cada uno de ellos, se ha ubicado de tal forma que se constituye en un referente por la forma en que se ha utilizado. Se puede afirmar que es una palabra de uso frecuente por cualquier tipo de persona y en cualquier actividad. Pero resulta interesante conocer el paso del concepto del ámbito militar al mundo de los negocios y la gestión (Contreras, 2013, pág. 158).

La estrategia de una organización puede ser mejor que la de otra, a pesar de que esta pueda ser más pequeña, el tamaño no es un factor que determine el éxito de las estrategias de la organización. En cambio, el definir los objetivos, así

como contar con el conocimiento pertinente son factores claves que pueden determinar qué tan funcionales son las estrategias de una entidad.

Para Chandler (2003), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

El énfasis de Chandler en cuanto al largo plazo hace presumir que una organización no se hace de un día para otro, y que se requiere de mucho tiempo y de la aplicación de recursos suficientes para alcanzar la madurez. El uso de recursos no se limita exclusivamente a los financieros, también se incluyen los logísticos y humanos. Los procesos de capacitación en las organizaciones deben ir encaminados a la cualificación por competencias de su recurso humano con el fin de establecer ventajas competitivas con relación a la competencia.

Drucker, considerado el padre de la administración moderna, afirma que la esencia de la estrategia está en conocer ¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser? (2007). A juicio de Drucker, normalmente las empresas se olvidan de lo más obvio: a qué se dedica la empresa, y distribuyen su esfuerzo en otras actividades que merman el objetivo principal.

Es importante saber hacia dónde se dirigen los objetivos o las políticas de la empresa en el futuro, organizar y optimizar esas energías de tal manera que sea posible establecer decisiones y revisar al final los resultados obtenidos, contra lo que se había establecido, para poder determinar aquellos aspectos en los que no se lograron los objetivos propuestos y de esa forma realizar la respectiva retroalimentación que permita viabilizar mejor esas decisiones (Contreras, 2013).

Es común que algunas empresas se empeñen en continuar en el mercado sin realizar cambios ni modificaciones que le permitan seguir compitiendo en el mismo, es importante prestar especial atención al entorno exterior al igual que a la composición y estructura de la organización. Todas las empresas deben contar con los objetivos tanto presentes como futuros, el mercado va a obligarla a implementar cambios.

## **2.10 Estrategia Corporativa**

Todas las organizaciones necesitan una estrategia corporativa, el esquema central o medio para utilizar e integrar recursos en las áreas de producción, finanzas, investigación y desarrollo, recursos humanos y marketing para realizar la misión de la organización y lograr las metas y objetivos deseados (Ferrel & Hartline, 2012, pág. 39). La estrategia corporativa nos permite diseñar y planificar las acciones específicas que nos ayudaran a cumplir los objetivos a largo plazo, se preocupa por la competencia, la diferenciación, diversificación, entre otras cosas.

Uno de los aspectos importantes para que una organización determine su estrategia corporativa son todas esas capacidades con las que cuenta, cuando le permiten satisfacer las necesidades de su mercado se les considera ventajas competitivas o diferenciales, las cuales se pueden explotar a través de las diferentes actividades de marketing.

## **2.11 Estrategia de Marketing**

La estrategia de marketing son esas acciones encaminadas al logro de los objetivos de marketing, entre estos objetivos podemos encontrar la captación de clientes, el crecimiento del volumen de ventas, la promoción de productos para darlos a conocer al mercado potencial, etcétera. Para poder diseñar nuestras estrategias de marketing es necesario definir y analizar las características y el perfil del consumidor al que deseamos dirigirnos, de este modo podremos diseñar estrategias que se adapten a la satisfacción de las necesidades de este mercado.

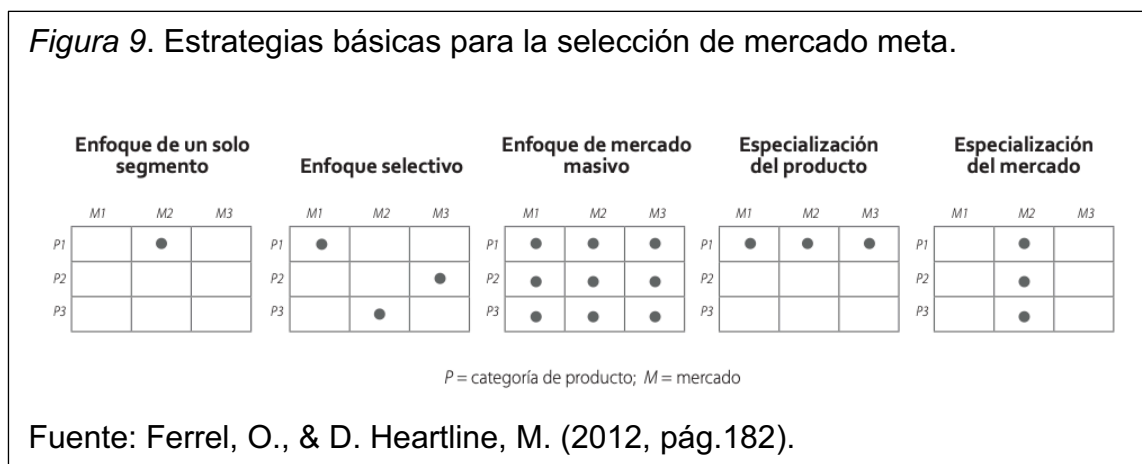
### ***2.11.1 Estrategia funcional***

El objetivo principal de desarrollar una estrategia funcional es el de lograr alcanzar los objetivos expresados del área. En la estrategia de marketing el proceso se enfoca en elegir uno o más mercados meta y en desarrollar un

programa de marketing que satisfaga las necesidades y deseos de los miembros de ese mercado meta (Ferrel & D. Heartline, 2012, pág. 39). Estas estrategias siempre deben compaginar las necesidades del área funcional en relación con el cumplimiento de sus objetivos.

### 2.11.2 Estrategia de mercado meta

Después de haber segmentado el mercado, la empresa está lista para evaluar los segmentos por separado para determinar si estos ofrecen oportunidades que se alineen con las capacidades y recursos de la organización. Con base en el análisis de cada segmento la compañía puede considerar cinco estrategias diferentes como se muestra en la siguiente figura.



Las empresas se enfocan en un solo segmento cuando sus capacidades están específicamente relacionadas con este segmento en particular, podemos decir que emplean esta estrategia cuando se consideran especialistas en una categoría del producto. Por otro lado, cuando las compañías tienen varias capacidades en diferentes categorías de productos pueden adoptar un enfoque selectivo, en donde se diversifica el riesgo y se tiene la capacidad de elegir solo las oportunidades más atractivas de cada segmento.

El enfoque de mercado masivo es especialmente para las empresas más grandes, las cuales tienen la capacidad de ejecutar un marketing de manera

masiva, lo que significa desarrollar múltiples programas de marketing que atiendan de manera simultánea a todos sus segmentos. Por su parte, la especialización del producto es para aquellas organizaciones que cuentan con una alta especialización del producto, adaptando las especificaciones de dicho producto las necesidades de los diferentes grupos de clientes.

Por último, tenemos la especialización del mercado, en contraste con la especialización del producto, la organización cuenta con un alto conocimiento de su mercado, lo cual le permite diseñar programas de marketing altamente personalizados que proporcionan tanto productos como soluciones a sus problemas de manera más específica.

### ***2.11.3 Estrategia del producto***

El valor real de una oferta proviene de su capacidad para entregar beneficios que mejoran la situación o resuelven los problemas de un cliente (Ferrel & D. Heartline, 2012, pág. 192). Es por esto que se debe mantener la visión fija en el desarrollo de productos que ofrezcan la satisfacción de manera adecuada de las necesidades de nuestro mercado meta para tener una mayor probabilidad de éxito.

Para se debe contar con un portafolio de productos, en donde es de suma importancia saber que hay dos tipos principales de estos. Primero tenemos los productos de consumo, los que son especialmente para uso personal y segundo, los productos de negocios que son todos aquellos que están destinados para la reventa o para la operación de una empresa. Esta distinción es importante puesto que puede influir en nuestras estrategias de distribución, fijación de precios e incluso la promoción.

Por lo regular, las empresas se dedican a ofertar varios productos, en su mayoría buscan satisfacer las diferentes necesidades de consumo. Siendo este grupo total de productos lo que conocemos como portafolio de productos.



## **2.12 Estrategia de diferenciación**

Con frecuencia, se considera que el instrumento más importante de la diferenciación del producto es la marca, es la percepción de los clientes sobre las cualidades reales del producto o sus cualidades psicológicas lo que determina las diferencias entre las marcas de los competidores y hace que uno sea dominante con respecto del otro. Aunado a la marca, factores como la imagen, los servicios de soporte o atención al cliente y los descriptores del producto son bases importantes de diferenciación del producto.

Cuando hablamos de descriptores del producto nos referimos a la información que las empresas proporcionan a cerca de las funciones del producto, la calidad y sus características. Cuando en el mercado no se puede hacer una diferenciación debido a que en su mayoría los competidores presentan los mismos niveles de calidad, características o beneficios, es aquí cuando se debe proporcionar un buen servicio de soporte al cliente durante y después de la venta. Estos servicios incluyen cualquier aspecto que la empresa pueda proporcionar además de su producto terminado, con la finalidad de agregarle valor.

Finalmente, la imagen es la representación e impresión que se tiene sobre un producto u organización, ya sea negativa o positiva. Esta impresión incluye lo que la organización ha realizado en el pasado, qué ofrece en la actualidad y las proyecciones acerca de qué hará en el futuro (Ferrel & D. Heartline, 2012, pág. 213). Es importante considerar que la percepción que se tenga de la empresa, marca o producto puede llegar a ser mucho más relevante que la realidad misma.

## **2.13 Segmentación del mercado**

La segmentación del mercado se refiere a la identificación de distintos grupos de consumidores cuyo comportamiento de compra difiere de otros de manera importante (Hills, 2011, pág. 559). Los mercados se pueden segmentar con

respecto a diferentes factores; algunos de estos pueden ser la demografía, su zona geográfica, factores socioculturales y psicológicos.

A cada segmento de mercado le corresponde un patrón de comportamiento específico, por lo que es imperativo ajustar la mezcla de marketing. De este modo; el diseño de nuestro producto, la estrategia de fijación de precio, canales de distribución y la promoción de dicho producto, se desarrollarán enfocados a las necesidades y deseos de nuestro mercado meta.

La segmentación de mercados consiste en dividir un mercado heterogéneo en partes, siendo estos segmentos homogéneos de manera interna. Teniendo como propósito de hacer más sencillo y exacto el diseño de los programas y estrategias de marketing para cada segmento, gracias a que los estudios de segmentación muestran las características y necesidades del mercado meta de nuestros productos o servicios. Podemos decir que su objetivo es conciliar de la mejor manera el comportamiento de compra de los consumidores, así como la mezcla de marketing para cada segmento en particular.

Entender el comportamiento de compra de los consumidores es una tarea muy difícil y desafiante. Este comportamiento suele ser irracional e impredecible. Los consumidores a menudo dicen una cosa pero hacen otra. Aun así, el esfuerzo empleado en tratar de entenderlos es valioso, debido a que puede proporcionar el conocimiento necesario acerca de cómo diseñar productos y programas de marketing que satisfagan mejor sus necesidades y deseos. Una de las tendencias más recientes que permite aprender acerca de los clientes es el uso creciente de la etnografía (Ferrel & D. Heartline, 2012, pág. 154).

El proceso de compra del consumidor se puede separar en cinco etapas por las que pueden pasar los consumidores antes de adquirir el producto o servicio de su elección. Primero, deben reconocer una necesidad para posteriormente pasar al proceso de búsqueda de información la cual puede provenir tanto de fuentes internas y personales como de fuentes externas con la finalidad de darse una idea de costos y calidad, así como de la experiencia que hayan tenido otros consumidores con respecto a ese producto o servicio. La siguiente fase consiste

en evaluar las alternativas a partir del conjunto de atributos que estos productos o servicios ofrezcan así como la capacidad que tengan para cubrir la necesidad inicial por la cual se ha iniciado este proceso de compra.

A continuación, el comprador debe tomar una decisión, si es que decide o no comprar el artículo y por cuál ha de decidirse. Para esto también es esencial que el producto siempre está disponible y que este ofrezca soluciones que incrementen su valor. Finalmente, se hace una evaluación post compra, la cual es este vínculo entre el proceso de compra y el desarrollo de la relación con el cliente a largo plazo. Para la empresa es importante estar al tanto de las respuestas de los consumidores así como de nivel de satisfacción alcanzado por nuestro producto en particular.

Es por esto que entender los procesos que llevan a cabo los consumidores al momento de realizar una compra es tan importante para la segmentación de mercados, de manera que se puedan establecer relaciones benéficas y a largo plazo con los clientes; asimismo, será el primer paso para descubrir las similitudes entre los grupos de compradores potenciales, acercándonos un paso más a la identificación de nuestros mercados meta.

### ***2.13.1 Administración de las relaciones con el cliente***

Crear valor en la administración de las relaciones con los clientes es el objetivo principal y se ha llegado a definir como una filosofía de negocios, la cual busca determinar el valor actual para los clientes así como incrementarlo, de manera que estos sigan siendo leales.

Para crear y mantener relaciones a largo plazo con los clientes se necesita que las organizaciones vean más allá de las transacciones que tienen darse cuenta del potencial a largo plazo de un cliente. En tal caso, deben esforzarse por desarrollar un vínculo con cada uno en lugar de generar un gran número de transacciones individuales. Para que una relación pueda ser benéfica tanto para la empresa como para el cliente, debe ofrecer valor a ambas partes (Ferrel & D. Heartline, 2012, págs. 355,356).

Para esta creación de valor son necesarias estrategias, que nos ayuden a administrar de forma eficaz las relaciones de los diferentes grupos (clientes, empleados, socios de cadena de suministros, entre otros).

## **2.14 Estrategia de Recursos Humanos**

La podemos definir como el plan o enfoque adoptado por la empresa para garantizar que sus empleados contribuyan de manera efectiva las acciones encaminadas hacia el cumplimiento de la estrategia comercial de la compañía. Esta planificación debe mantener la ventaja competitiva, así como fortalecer la estrategia empresarial, generando pensamiento crítico y examinando de manera regular los supuestos.

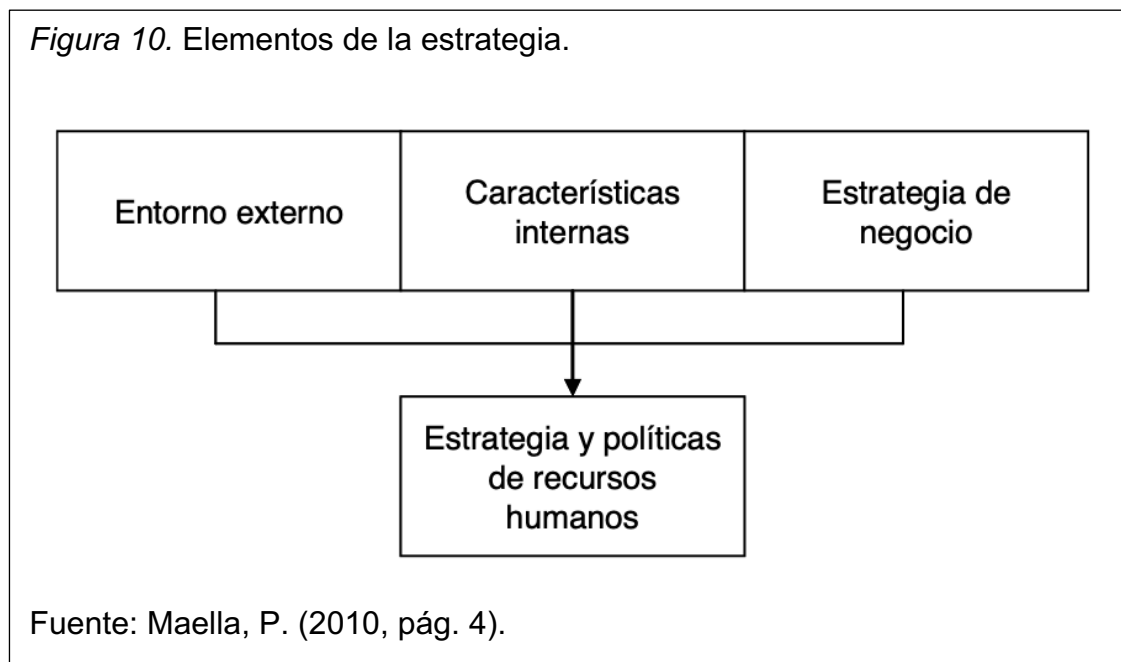
Normalmente no se acostumbra poner en duda las políticas financieras, comerciales o de producción que impactan de manera decisiva los resultados económicos de la empresa; sin embargo, en el caso de recursos humanos esta influencia a veces se pone en duda (Maella, 2010, pág. 3)

Además de afectar directamente en el comportamiento de los colaboradores, la estrategia de recursos humanos debe llegar a ser un elemento clave para la ventaja competitiva de la empresa. Este sistema de recursos humanos que consta de su estrategia, sus políticas y sus prácticas puede ser algo muy difícil de replicar o imitar para otras empresas. Esto se logra cuando nuestro sistema está tan especializado para la organización que se basa en las características y circunstancias particulares de la misma.

Más allá de proporcionarnos esta ventaja competitiva diferencial, la estrategia de recursos humanos debe fortalecer la estrategia de nuestra operación como conjunto al facilitar su definición y aplicación de manera eficaz, también debe facilitar la planificación de las necesidades que nuestro personal pueda llegar a tener disponiendo del número de personas con las capacidades

adecuadas, y evitar la concentración excesiva de los profesionales de recursos humanos en temas cotidianos.

Para que nuestra estrategia de recursos humanos sea eficaz los siguientes factores deben estar presentes: coherencia con el entorno externo, coherencia con la situación interna de la empresa, rol estratégico tanto del personal como del departamento, coherencia con la estrategia global del negocio, implementación y gestión adecuada del sistema, profesionales del área de recursos humanos con las competencias necesarias, así como la mejora continua del sistema.

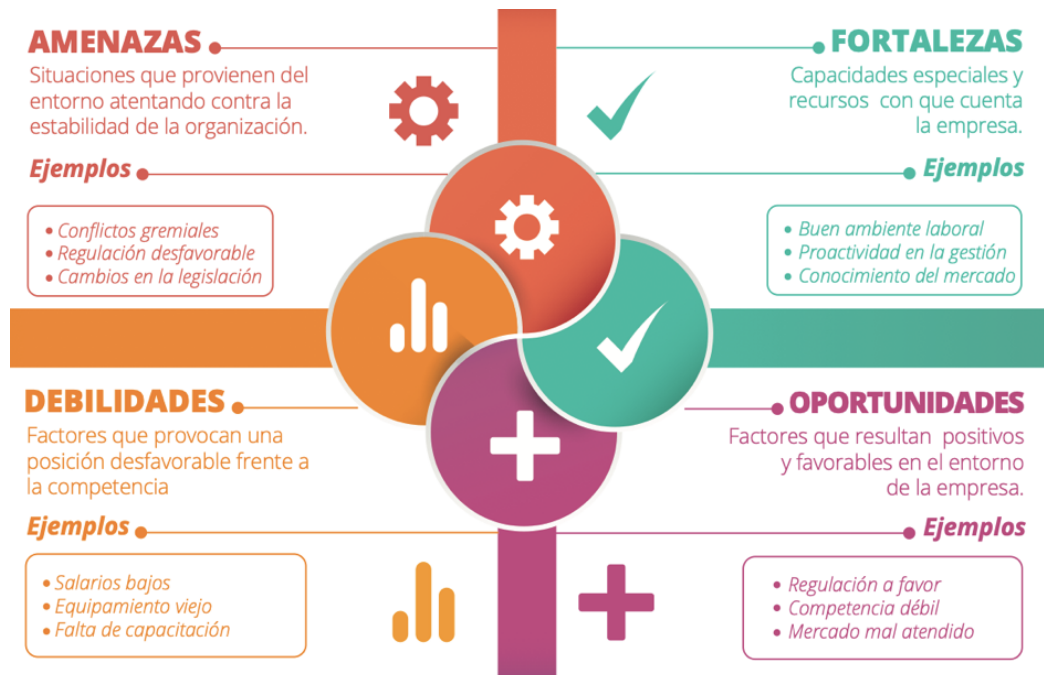


## 2.15 Análisis FODA

Consiste en evaluar los factores tanto internos como externos de una entidad, analizando los aspectos fuertes y débiles que conforman la situación interna de la organización, así como todas las cosas que la pueden amenazar o en las áreas en donde puede encontrar oportunidades. Este análisis permite valorar la posición actual de la empresa, su implementación es funcional en el proceso de planeación estratégica una vez que apoya disminuir las debilidades

e incrementar las fortalezas, también sirve para filtro para reducir el universo de análisis.

Figura 11. FODA.



Fuente: Ponce, H. La matriz FODA: Alternativas de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones [en línea]. Enseñanza e investigación en psicología, junio 2017 [fecha de consulta: 08 agosto 2014].

Las fortalezas son consideradas todas aquellas funciones que a empresa desempeña adecuadamente, estas pueden ser capacidades especiales por las que han ganado una posición privilegiada en la industria. Es aquí donde enumeramos las cosas que la compañía hace bien, si es fuerte en el mercado o segmento en el que se desempeña y si los miembros que la conforman están comprometidos con su visión a futuro.

Por otro el contrario, las debilidades son los factores que nos colocan en una posición desfavorable frente a nuestros competidores. Estos pueden ser recursos que no tenemos o actividades que desempeñamos de manera

incorrecta o ineficiente. Es importante identificar las razones de estos problemas para reducir el impacto negativo que tienen en la operación de la empresa.

A diferencia de las fortalezas, las oportunidades se desenvuelven en el ambiente externo de la compañía, estas son variables que resultan positivas o que se pueden explotar para obtener ventajas competitivas. Hay que considerar si el mercado en el que nos encontramos está en crecimiento, si nuestro producto o servicio satisface las necesidades del consumidor, si existen nuevas tecnologías y si ha habido cambios en el marco regulatorio que nos puedan ser de utilidad.

Por su parte, las amenazas son esas situaciones externas que pueden atentar contra la supervivencia de la organización; hay que estar al tanto de las acciones que los competidores llevan a cabo para mejorar su empresa, los obstáculos legales y normativos, así como las nuevas tecnologías o tendencias de consumo que puedan amenazar el futuro de los productos o servicios de la entidad.

## **2.16 Ventaja Competitiva**

Según Porter, la estrategia competitiva toma acciones ya sean ofensivas o defensivas para crear una posición que se pueda defender dentro de la industria, de modo que se puedan enfrentar las fuerzas competitivas y generar retorno de inversión. Podemos encontrar tres tipos de ventaja competitiva: liderazgo por costos, diferenciación y enfoque.

El liderazgo por costos se refiere a posicionarse como el productor de más bajos costos, lo que nos puede llevar incluso a asemejarnos a la diferenciación, esto se logra comúnmente a través de las economías de escala. Por otro lado, la diferenciación implica que la organización busque ser única en dimensiones que solo los consumidores; tales como la distribución, el servicio al cliente, el

producto, entre otras. El enfoque, por su parte, significa que la empresa ha decidido especializarse y ser mejor en un segmento en particular.

### **2.16.1 Fuerzas de Porter**

La fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia (Porter, 2008, pág. 2). Sin embargo, la fuerza más relevante de acuerdo con la situación o contexto no siempre es obvia.

La amenaza de entrada se refiere a que los nuevos entrantes en un sector o industria introducen nuevas capacidades junto con el deseo de adquirir participación en el mercado, este hecho ejerce presión tanto en precios, costos como en la tasa de inversión requerida para competir. Es esta amenaza de nuevas entradas la que delimita la rentabilidad potencial de un sector, si esta amenaza es alta los actores ya establecidos deben mantener bajos precios o aumentar su inversión de manera que los nuevos competidores se desalienten.

Por otro lado, para los actores ya establecidos, las barreras de entrada son consideradas ventajas ante estos nuevos competidores. Entre estas tenemos las economías a escala, los beneficios de la escala por parte de la demanda, requisitos de capital, costos para los clientes por cambio de proveedor, desigualdad en el acceso a los canales de distribución, políticas gubernamentales restrictivas, entre otras.

En segundo lugar, tenemos el poder de los proveedores, puesto que los proveedores poderosos capturan mayor parte del valor para ellos mismos al tener la capacidad de cobrar precios más altos, de manera que la calidad se ve restringida. Un grupo de proveedor es considerado poderoso si está más concentrado en el sector en el que vende, sus ingresos no dependen fuertemente del sector en el que venden, los participantes del sector deben asumir costos por hacer cambio de proveedor, no existe un sustituto de lo que ofrece, etcétera.



El poder de los compradores se refiere a los clientes poderosos, los cuales son capaces de capturar más valor si hacen que los precios bajen de manera forzada, de igual manera exigen mejor calidad y servicio, aspectos que incrementan los costos. En este caso los clientes son poderosos cuando hay pocos compradores, los productos son estandarizados o difíciles de diferenciar, los consumidores deben asumir pocos o nada de costos por cambiar de proveedores.

En cuanto a la amenaza de los sustitutos, entendemos que un producto o servicio sustituto puede cumplir la misma función o una muy similar a la que se está ofreciendo. Cuando esta amenaza es alta, la rentabilidad del sector en cuestión se ve afectada.

Finalmente, la rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector (Porter, 2008, pág. 7). Se determina que la rivalidad es intensa cuando existen varios competidores o estos son prácticamente iguales en tamaño y potencia, el crecimiento del sector es lento, las barreras de salida son altas, el producto es perecedero, los costos fijos son altos, entre otros.

Figura 12. Fuerzas de Porter



Fuente: Porter, M. (2008, pág 2).

## 2.17 Licenciamiento

Cuando un licenciante concede los derechos de alguna propiedad intangible en particular a lo que sería el licenciataria durante un periodo de tiempo determinado, a cambio de esto el licenciante obtendrá regalías por parte del licenciataria. Dentro de esta propiedad intangible podemos encontrar las patentes, fórmulas, procesos, invenciones, derechos de autor y marcas registradas.

Una de las primeras ventajas del licenciamiento radica en que el licenciataria pone la mayoría del capital requerido para inicial la operación, de forma que la empresa no absorbe los costos ni asume los riesgos de desarrollo propios.

El licenciamiento es muy atractivo para las empresas que carecen de capital para desarrollar operaciones en el extranjero. Además, el licenciamiento puede ser atractivo

cuando una empresa no está dispuesta a destinar recursos financieros importantes a un mercado extranjero desconocido o políticamente volátil. El licenciamiento también es frecuente cuando una empresa desea participar en un mercado extranjero pero no puede hacerlo por la existencia de barreras a la inversión (Hills, 2011, pág. 466).

El licenciamiento es frecuentemente empleado cuando la organización posee cierta propiedad intangible la cual se puede aplicar en los negocios y no quiere desarrollarla, de manera que prefiere que alguien más lo haga.

En contraste, el licenciamiento también cuenta con desventajas, principalmente tres de ellas. El primero consta en que éste no otorga a la empresa un control estricto sobre la producción, el marketing y la estrategia que constituyan las economías de localización basadas en la curva de la experiencia a través de la fabricación de sus productos en cierta ubicación centralizada. Cuando estas economías son importantes, el licenciamiento puede no ser la mejor manera de expandirse al extranjero (Hills, 2011, pág. 466).

En segundo lugar, la competencia en un mercado global requiere en su mayoría que la compañía organice y coordine sus esfuerzos al igual que sus movimientos estratégicos en cada país, por su naturaleza, el licenciamiento limita la capacidad de las empresas de llevar a cabo estas acciones. Por último, hay un el riesgo en la conseción de licencias de conocimiento teconológico a compañías extranjeras, puesto que este conocimiento tecnológico muchas veces constituye parte esencial de la ventaja competitiva de las empresas y estas en su mayoría desean mantener el control sobre su conocimiento.

## **2.18 Tecnología**

La tecnología se refiere a la forma o a los procesos en que logramos realizar actividades específicas o la creación de cosas nuevas. En algunos casos la tecnología puede tener una presencia simultánea, tanto al frente del escenario como atrás. Definimos la presencia frente del escenario cuando hay ciertos avances que son más notables para los clientes; como lo pueden llegar a ser los

teléfonos inalámbricos, el GPS, el microondas, etcétera. Por otro lado, llamamos tecnología detrás del escenario a aquellos avances de los cuales sus ventajas no son tan aparentes para los consumidores.

Las empresas se desarrollan y evolucionan conforme a las reglas del mercado, de igual manera, actúan y reaccionan con respecto a la inversión en nuevas tecnologías de la información. La tecnología afecta las actividades de valor al igual que permite a las organizaciones tener ventajas competitivas explotando los cambios al alcance de la competencia, la tecnología está cambiando la estructura de la industria pues altera tanto la manera de competir como las reglas del “juego”.

De igual manera, la tecnología nos puede ayudar a crear esta ventaja competitiva pues les ofrece a las empresas nuevas maneras de superar a las otras; principalmente puede apoyarnos a reducir costos en cualquier eslabón de nuestra cadena de valor, cambiar nuestro alcance competitivo y mejorar nuestras estrategias de diferenciación.

## **2.19 Plataformas digitales**

Las plataformas digitales son herramientas a las que se puede acceder a través de internet las cuales nos permiten ejecutar una variedad de programas y aplicaciones que tienen como finalidad satisfacer las necesidades del consumidor empleando menos recursos.

Estas plataformas se han convertido en uno de los canales de comunicación más relevantes para las organizaciones, agilizando tiempos de respuesta y haciendo los procesos más modernos. Las plataformas digitales nos permiten ahorrar tiempo, trabajar con un equipo más reducido, facilitar la medición de desempeño, reducir el margen de error, reducir costos, entre otras cosas.

Podemos encontrar diferentes tipos de plataformas digitales, entre ellas están: las educativas, de comercio electrónico, sociales, audiovisuales, de imágenes, bancarias, noticias, bancarias, de juegos, de pago y especializadas. Para este trabajo nos enfocaremos específicamente en las plataformas audiovisuales, comúnmente conocidas como plataformas de streaming.

El streaming es la tecnología que permite reproducir cualquier tipo de contenido de audio y video, ya sea grabado o en vivo, que se puede disfrutar desde cualquier dispositivo, ya sea desde pantallas, consolas, tabletas, computadoras o celulares (Galindo, 2022).

## **2.20 Estructura organizacional**

La estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización (Brume, 2019, pág. 8). Una de las tareas principales de la estructura organizacional es establecer el cómo opera una empresa de manera que se logren las metas; identifica los puestos, así como sus funciones, y a dónde reportan dentro de la organización.

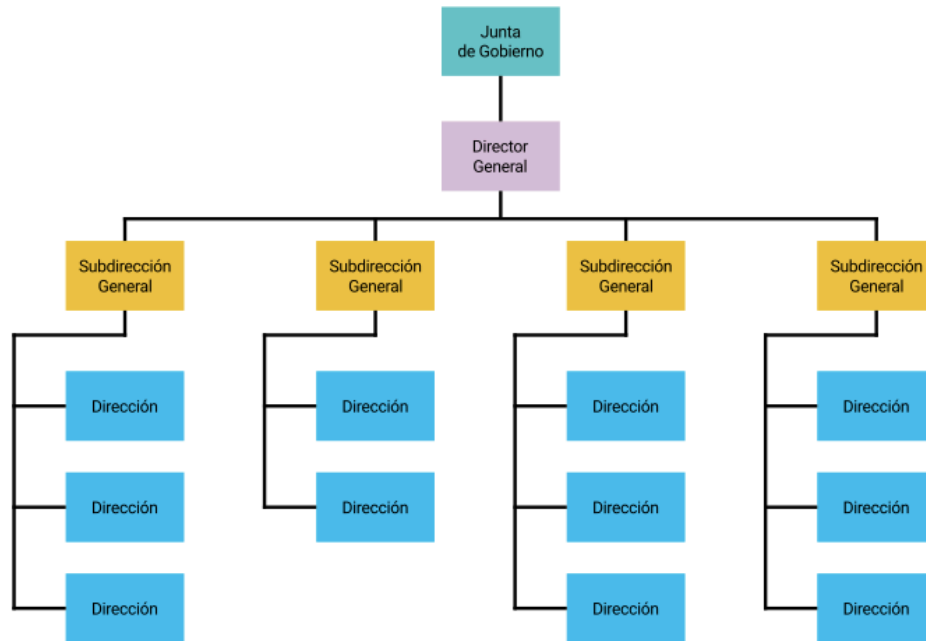
La estructura se ilustra a través de una tabla organizacional, comúnmente conocida como organigrama. En cuanto al desarrollo de estrategias, a pesar de que la mayoría de las veces se considera que primero se tiene que llevar a cabo la estrategia, en la práctica es la organización con una estructura ya establecida, la que participa en el diseño de las estrategias.

### **2.20.1 Organigrama**

Un organigrama es una guía o plano que representa gráficamente la estructura orgánica interna y formal de una unidad administrativa de manera objetiva y global (Brume, 2019, pág. 42). La finalidad de los organigramas es la de ilustrar los principales niveles jerárquicos, los cuales pueden dividirse en organigramas generales y específicos; los organigramas generales nos

muestran la estructura general de los principales procesos o componentes de la organización, mientras que los específicos, representan la departamentalización o subprocesos en los que la empresa se encuentra dividida.

Figura 13. Ejemplo de organigrama estructural.



Fuente: Brume, M. (2019, pág 46).

### **3. Caso de estudio. Plan estratégico Walt Disney Company.**

#### **3.1 Descripción de la empresa**

Empresa que se dedica a actividades de distribución cinematográfica y de video, fundada en 1923 por los hermanos Disney, Waly y Roy. Opera dentro del sector de productos y actividades relacionadas con el ocio y cultura, actualmente es operadora y licenciataria de distintos parques temáticos y varios canales de televisión por cable.

En conjunto con sus subsidiarias y afiliaciones es una familia líder de entretenimiento diversificado internacional así como una compañía de entretenimiento que incluye los Parques de Disney, Experiencias y Productos; Disney Media & Entertainment Distribution; los cuatro grupos de contenido – Estudios, Entretenimiento en general, Deportes e Internacional- enfocados en desarrollar y producir contenido para DTC, plataformas teatrales y lineales.

Los Parques de Disney, Experiencias y Productos son el núcleo que nos traen las historias Disney, personaje y franquicias a la vida a través de parques temáticos y complejos vacacionales, cruceros y experiencias vacacionales, así como productos de consumo, desde juguetes hasta vestuarios, y desde libros hasta videojuegos.

Compuesto por las unidades internacionales de negocios y los servicios de streaming directos al consumidor, Disney Media & Entertainment Distribution alinean la tecnología, los medios de distribución y la publicidad de ventas a un simple segmento de mercado para crear y entregar experiencias de entretenimiento personalizadas a los consumidores alrededor del mundo.

Los grupos de contenido abarcan una colección de estudios de entretenimiento de primera categoría que producen una narración cinematográfica de alta calidad tanto para las producciones teatrales como para los servicios de streaming (proyecciones por internet). Asimismo, es la casa de

Disney Theatrical Production, productor de puestas en escenas populares en Broadway y alrededor del mundo.

The General Entertainment Group, crea entretenimiento original y contenido de noticias para las plataformas de streaming de la compañía al igual que para su cable y sus redes de transmisión. Es este grupo el que engloba cadenas como ABC News, 20th television, entre otras.

Por último, The International Content and Operation Group es responsable de desarrollar y producir contenido de entretenimiento y de deportes tanto local como regional, el grupo abarca los equipos en el Pacífico de Asia, India, América Latina y Europa, el Medio Este, África y Asia, quien administra los negocios locales de Disney en cada region incluyendo los canales lineales internacionales, el streaming regional, la publicidad local de ventas y la distribución local.

### **3.1.1 Parques y Destinos**

Walt Disney World Resort, FL

Disneyland Resort, CA

Disney Cruise Line

Aulani Resort, Hawái

Disney Vacation Club

Adventures by Disney

Disneyland Paris

Tokyo Disney Resort

Hong Kong Disneyland Resort

Shanghai Disney Resort

### **3.2 Misión**

La misión de Walt Disney Company es entretener, informar, e inspirar a la gente alrededor del mundo a través del poder de una narración incomparable, reflejando las marcas icónicas, mentes creativas y tecnologías innovadoras que



hacen de nuestra compañía la principal en el mundo del entretenimiento. (The Walt Disney Company, 2021)

### **3.3 Visión**

Lo que se busca es ofrecer un lugar donde las familias puedan ir con sus hijos a divertirse. De igual manera, construir un parque de diversiones tan limpio e integrador como ningún otro en todos los tiempos, en donde cada persona sea tratada como verdaderos invitados de honor. Es decir, tiene como objetivo principal el de ofrecer una experiencia perfecta “mágica” para sus clientes en todas sus operaciones ya sean parques temáticos, hoteles, tiendas, restaurantes, entre otros.

### **3.4 Objetivos**

- Desarrollar contenido de calidad técnica y narrativa.
- Entretener, informar e inspirar a la gente alrededor del mundo.
- Reducir la emisión de sus gases invernadero, del desperdicio y crear más sustentabilidad; así como, reducir el impacto que tienen sus productos.
- Expandir su segmento de mercado internacionalmente.

### **3.5 Valores**

Calidad. Ya que Disney hace un esfuerzo por seguir un elevado nivel de excelencia. Mantiene altos estándares de calidad en todas las categorías de productos.

Comunidad. Ideas positivas e integradoras sobre las familias, proporcionando experiencias de entretenimiento para todas las generaciones.

Decencia. Se refiere al honor, la dignidad y el respeto sobre la confianza depositada sobre nosotros mismos.

Optimismo. El entretenimiento se basa en intereses como la esperanza, la aspiración y las resoluciones positivas. (Brand Holics, 2014)

### 3.6 Estructura organizacional

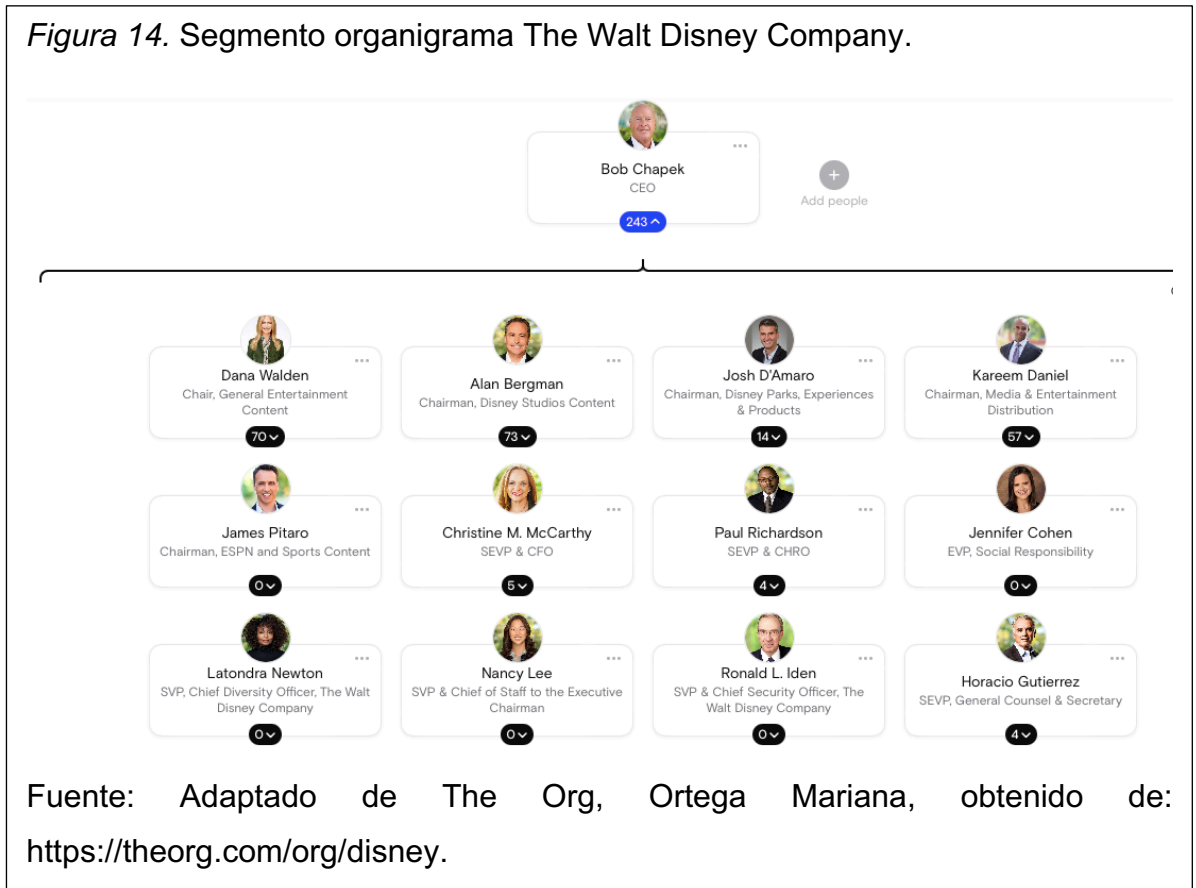
The Walt Disney Company cuenta con una estructura organizacional multidivisional, estructura comunmente utilizada en empresas altamente diversificadas como lo es Disney. Esta estructura apoya diversos intereses a través de la administración de segmentos operados por un comando centralizado.

Crítico para Disney estructura organizativa son segmentos o divisiones dispuestas que se enfocan en la administración de empresas, tipos o industrias. Cada segmento es administrado por una empresa centralizada e independiente, y aprovechando la empresa marca la equidad como ventaja competitiva. (Cuofano, 2022).

Los seis segmentos que administra la empresa son: 1. Parques Disney, Experiencias y Productos; 2. Distribución de medios y Entretenimiento; 3. Contenido de Estudios; 4. Contenido de Entretenimiento General; 5. ESPN y contenido deportivo; y 6. Contenido y Operaciones Internacionales.

Para la organización, los grupos funcionales, sirven para coordinar su crecimiento, así como el de la administración sus diversos segmentos de forma que todos se beneficien. Por su parte, las divisiones geográficas ayudan a la empresa a gestionar todos los factores económicos y socioculturales que tienen impacto en los medios de comunicación, en el entretenimiento y los parques temáticos en diferentes mercados. Contando con cuatro divisiones geográficas para la administración de estas diferencias, en Estados Unidos y Canadá, Europa, Asia-Pacífico, y Latinoamérica.

Figura 14. Segmento organigrama The Walt Disney Company.



### 3.7 Análisis FODA

#### 3.7.1 Fortalezas

- Su marca, mundialmente conocida y famosa.
- Cultura organizacional fuertemente integrada.
- Opera en cinco segmentos diferentes: redes y medios de comunicación, parques temáticos y complejos vacacionales, ambiente de estudio, merchandising y medios interactivos.
- Alcance global.
- Diversificación.
- Fuertes alianzas comerciales.
- Equidad de marca; es decir, marca rentable con alta calidad en sus productos y servicios.
- Constante innovación.

- Sólido sistema de flujo de efectivo así como un presupuesto elevado que le permite invertir en diferentes proyectos de alta calidad.

### **3.7.2 Debilidades**

- Su portafolio tan diverso puede representar una desventaja ya que la administración de tan variados productos puede disminuir la eficiencia y conducir a un desenfoque estratégico.
- Grandes gastos en capacitación de personal.
- Estacionalidad, tanto sus redes de medios como sus parques y publicidad son afectados por las estaciones.
- Omnipresencia, gran influencia dentro de la vida del consumidor lo que puede afectar su relación con algunos clientes.
- Ya no hay tantas oportunidades de crecimiento a través de adquisiciones.
- Es una empresa muy diversificada, por lo que a veces puede no ser tan especializada.
- Altos costos, a pesar de ser una marca de equidad, el consumidor solo está dispuesto a pagar hasta cierto punto por estos; un ejemplo de esto, son los parques de diversiones los cuales son notablemente caros.

### **3.7.3 Oportunidades**

- Para los parques y hoteles la ingeniería de la imaginación puede representar una oportunidad; es decir, el desarrollo de nuevas atracciones innovadoras.
- Debido al reconocimiento de su marca puede impulsar otras marcas que quieran explotar su promoción.
- La expansión de la elaboración de películas a nuevos países, en donde se ha desarrollado infraestructura de calidad por las industrias cinematográficas.
- Derechos sobre las películas y sus franquicias.

- Gran equipo de artistas y guionistas que se pueden desarrollar no solo en sus películas sino también en sus series para su plataforma de streaming, compitiendo con servicios como netflix, HBO Max, entre otros.

#### **3.7.4 Amenazas**

- El aumento de la piratería, los avances en la tecnología que permiten la copia y distribución, haciendo que menos gente asista al cine al poderlos ver por internet.
- Competencia de transmisión, al haber entrado de manera tardía en los llamados servicios de streaming o transmisión, con competidores fuertes como Netflix y Amazon.
- La competencia de otros hoteles y parques que cuentan con la misma ubicación y dinámica.
- Mayor regulación, conforme a los cambios en las tendencias de los consumidores se han creado más leyes y regulaciones en cuanto a la privacidad, seguridad, protección de datos y conseción de licencias, lo que puede limitar la expansión de la empresa a nuevos mercados.

### **3.8 Estrategia de Recursos Humanos**

#### ***3.8.1 Filosofía de administración del personal***

No se puede enseñar a una persona a ser cortés; sin embargo, se pueden contratar a personas que ya posean esta cualidad y enseñarles a expresarlo.

#### ***3.8.2 Factores clave de la estrategia de Recursos Humanos.***

- Reforzamiento de la cultura.
- Seleccionar al personal con el talento adecuado con la capacidad de reflejar la cultura de la empresa.
- Capacitación para alcanzar consistencia en la calidad.

- Comunicar para inspirar e informar.
- Crear un ambiente de atención.

### **3.8.3 Cultura organizacional.**

Las bases y valores de la compañía se sienten a lo largo de toda la empresa, los integrantes se someten a un curso llamado “Tradiciones” el cual se encarga de transmitir estas creencias y valores, en donde en vez de leer manuales se socializa con esta información y se asegura de que los colaboradores accedan a ella. En este curso se ven diferentes temáticas como lo son:

- Los empleados son “miembros del elenco”
- Los clientes son “huéspedes”
- Una multitud es una “audiencia”
- Un turno de trabajo es una “representación”
- Un puesto es un “papel”
- Una descripción del puesto de trabajo es un “guión”
- Los uniformes son “el vestuario”
- El departamento de personal “reparte los papeles”
- Estar laborando es “entrar en escena”
- Quedar libre es estar “entre bastidores”

### **3.8.4 Selección de talento.**

Se tienen claros los requisitos que se necesitan para un cargo desde un inicio y se define el perfil de la persona que encajaría en la cultura organizacional, en este caso se buscan alcanzar altos estándares en donde se responda a las necesidades de los clientes.

### **3.8.5 Capacitación**

El proceso de capacitación es una estrategia integral de recursos humanos que está diseñada para promover y reforzar los valores de esta compañía, así como su filosofía operativa y su historia. Como mencionábamos con anterioridad,

sin importar el puesto o nivel con el que cuente el individuo, este tiene que asistir al curso de “Tradiciones” impartidos por la Universidad Disney.

Disney se posiciona para mantener su ventaja competitiva a futuro al compartir con los Miembros del elenco las tradiciones del pasado y las prioridades del presente. (UBITS, 2019)

### **3.9 Estrategia de diversificación.**

Disney cuenta con una estrategia de diversificación en negocios relacionados, buscando incorporar negocios que cuenten con una relación significativa entre ellos para lograr un mejor posicionamiento, así como reconocimiento, y de esta manera colocarse como líder en la industria del entretenimiento. A pesar de que el entretenimiento es la rama principal a la que se dedica, también se coloca como pionero y líder otras áreas, como lo son: cómics, tiendas de la marca e incluso sus parques recreativos.

Uno de los puntos clave en su estrategia de diversificación es la constante innovación y su capacidad para adaptarse al cambio. Es importante mencionar que la versatilidad de la compañía le permite dirigirse a varios públicos, cosa que se ha facilitado gracias a la adquisición de diferentes marcas y franquicias que ha realizado a lo largo de los años, como Marvel y Lucasfilm.

### **3.10 Estrategia corporativa.**

Walt Disney productions es una empresa que no se queda solo en la industria cinematográfica, cada vez que la compañía realiza una película piensa en la experiencia alrededor de ella y todas las marcas que va a involucrar. Esto quiere decir, que más allá de ser solo una cinta para niños o adultos, también es un paseo por un parque temático, un juguete, la música y todo el entorno que gira alrededor de los personajes correspondientes.

Walt Disney desarrolló esta estrategia con una amplia visión sobre cómo la mercadotecnia trabaja alrededor de sus películas, de manera que pudieran explotarla en todos los sentidos. Considerando que con el lanzamiento de cada película se podía comercializar la música, cómics, merchandising e incluso fomentar la visita a los parques temáticos. Estrategia que se ha ido desarrollando a lo largo de los años, aprovechando las nuevas tecnologías y plataformas existentes. (Mesa Editorial Merca 2.0, 2015)

### **3.11 Estrategia de marketing**

#### ***3.11.1 Mickey Mouse y el marketing.***

Desde sus inicios en la primera animación, Mickey se convirtió en uno de los personajes favoritos del público, llegando a representar el 40% de los ingresos actuales de la compañía. El éxito de la estrategia de marketing con respecto al personaje de Mickey Mouse consistió en convertir a sus personajes en diferentes productos y a la vez explotar a través de su imagen los valores de la marca.

#### ***3.11.2 Segmentación de la audiencia a través de una estrategia multicanal.***

Disney mantiene enganchados a sus fans con contenidos distintos de forma estratégica dependiendo de la audiencia, dos ejemplos de estos son Frozen y Star Wars. Tanto las secuelas como las series de Star Wars, se han enfocado en atraer y conservar a las generaciones anteriores, lo que serían los seguidores originales de la saga. Mientras que Frozen, se dirigió a un público más joven, creando todo tipo de productos que los pequeños pudieran desear.

#### ***3.11.3 Usar la nostalgia para mantener la lealtad del cliente.***

Otra de las estrategias que ha empleado, ha consistido en traer viejos clásicos del cine provocando nostalgia en los ahora padres (antes niños), los cuales inculcan sus sentimientos con respecto a Disney a sus hijos a través de



estas historias ya actualizadas. Un ejemplo muy claro de esto, son los live action de aquellos clásicos infantiles.

### **3.11.4 Usar el storytelling para inspirar.**

Disney se mantiene al tanto de la vida moderna, por lo que aprovecha el saber transmitir los sentimientos y necesidades de la población por medio de sus personajes. Al igual que muchas empresas en la actualidad, Disney sabe dar uso a las herramientas sociales y tecnológicas como canal de promoción, de manera que estos lleguen a su mercado meta. Buscando apelar a las tendencias modernas, a través de plataformas digitales o redes sociales.

Un ejemplo de esto es la cinta de Intensa-mente, que brinda una lección sobre la aceptación y comprensión de los sentimientos. En esta ocasión supo vender la película a través de memes donde se representaban situaciones reales de nuestras vidas aportando un toque de humor.

Figura 15. Meme intensa-mente.



Fuente: Aceves, Javier. (22 de junio del 2022). 23 cosas que te pasarán cuando veas intensa-mente.

Obtenido de BuzzFeed: <https://www.buzzfeed.com/mx/javieraceves/llevala-a-la-luna>

### **3.11.5 Concesión de licencias.**

La compañía cuenta con una lista de regulaciones y normas sobre las cosas que se pueden y no hacer con su marca, de manera que se vite asociar sus productos a otros que pudiesen resultar dañinos o no éticos con la filosofía y esencia de la empresa. A pesar de que la ropa, los peluches, las tazas y sin fin de productos con personajes de Disney no estén fabricados por ellos mismos, no dejan de transmitir la esencia de la compañía. (Hernández, 2017)

### **3.11.6 Tecnología**

Tanto sus películas como sus parques han desarrollado tecnología de punta, experimentado con recursos de realidad aumentada, internet de las cosas e inteligencia artificial.

En el parque de Florida, junto con la atracción Toy Story Land, la cual replica el patio de un niño y reduce al visitante a la escala de uno de sus juguetes, ¡se expandirá Toy Story Mania!, una muestra de 4D. De igual manera, la atracción de Avatar te permite recorrer Pandora, con robots que representan los Na'vi, los cuales lucen y actúan como seres reales.

Disney está trabajando en un sistema Mobile One que se conecta con la aplicación My Disney Experience y permite utilizar el teléfono celular para mejorar la experiencia dentro de los parques, con funciones como ordenar comida y evitar filas. Dicha aplicación facilita las compras y evita tener que cargar las bolsas todo el día al contar con la opción de mandar las cosas al hotel. Un sistema similar es el de la Magic Band, que permite hacer los pagos y hasta abrir la habitación solo con deslizarla. (Montenegro, 2017)

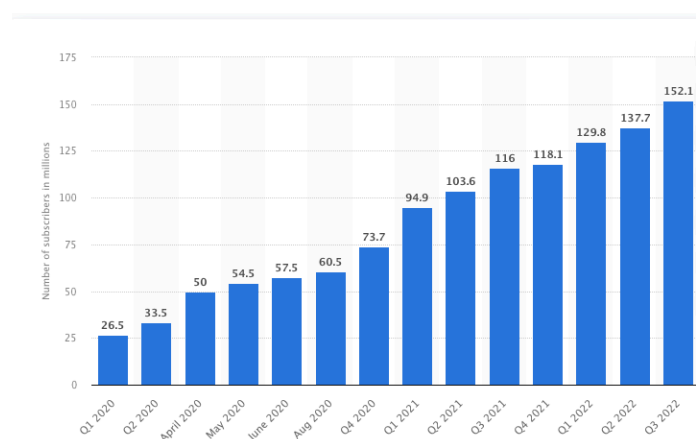
### **3.11.7 Plataformas digitales**

Consiente a la competencia que enfrenta por parte de las plataformas digitales, la empresa ha sabido adaptarse y evolucionar de la mano con las tendencias, creando la plataforma digital llamada Disney Plus. En este servicio

de streaming, podemos encontrar series originales y contenido exclusivo, así como estrenos antes que en otros lugares y todo lo referente a Pixar, Marvel, Star Wars, National Geographic, producciones de Blue Sky y franquicias destacadas de 20th Century. Sacando de otras plataformas sus productos y posicionándose por delante de la competencia.

Para noviembre del 2019, The Walt Disney Company lanzó este servicio en los Estados Unidos y Holanda después de mucho alboroto en línea y anticipación. Sabiendo que Disney se encuentra dentro de las compañías más grandes y de entretenimiento y se mantiene como una de las empresas más queridas por el público, los analistas predijeron rápidamente cómo la plataforma de streaming afectaría el mercado. Después de tan solo unos años en el negocio, el conglomerado mediático continúa forjando pedazos mayores del sector del streaming cada año, con pronósticos que esperan superar a Netflix como la plataforma más popular. El número de suscriptores de Disney + ha alcanzado a ser 152.1 millón en el tercer trimestre del 2022 como se puede apreciar en la figura 14.

Figura 16. Suscriptores Disney +.



Stoll, Julia. (26 de agosto del 2022). Number of Disney Plus subscribers worldwide from 1st quarter 2020 to 3rd quarter 2022 (in millions). Obtenido de: <https://www.statista.com/statistics/1095372/disney-plus-number-of-subscribers-us/>

Lo que hace al servicio de Disney + tan atractivo para las audiencias no es solo su repertorio de clásicos animados sino también el amplio rango de subsidiarias de Disney. Como se ha mencionado con anterioridad, La Casa del Ratón ha adquirido LucasFilms, 20th Century Studios, Pixar, etcétera. Lo que garantiza el éxito para alcanzar distintos segmentos de la población, por ejemplo, en el año 2021 lanzó series originales como “WandaVision” y “The Mandalorian”, llegando a ser de las más populares en Estados Unidos.

### **3.12 Ventaja Competitiva**

Una de las ventajas competitivas que Disney ha creado se debe a que cuenta con una cultura organizacional orientada al servicio al cliente y la forma en que hacen partícipes a sus colaboradores de esta cultura. Su ventaja competitiva reside en la alta calidad de su servicio de manera que asegure su permanencia en el mercado.

La compañía ha integrado exitosamente la misión de sus grupos de trabajo con la finalidad de crear experiencias únicas, esperando lograr la mayor satisfacción al cliente.

The Walt Disney Company cuenta con un gran poder de negociación tanto con los clientes como con sus proveedores, esto debido al tamaño de la compañía así como su presencia en el mercado.

#### **3.12.1 Fuerzas de Porter**

- Amenaza de competidores baja: Con principales competidores como Universal Studios y Dreamworks. Sin embargo, en plataformas de streaming han tenido una entrada tardía, por lo que considerando el internet como recurso emergente podría haber un poco de desventaja en el sector.

- Barreras de entrada: La empresa cuenta con altos requerimientos de capital; no obstante, tienen a favor las economías de escala por parte de la demanda.
- Poder de negociación de los compradores bajo: Un ejemplo claro son los parques temáticos, donde a pesar de los precios los visitantes seguirán consumiendo de una u otra forma. De igual manera, ofrecen una amplia gama de productos por lo que hay alta probabilidad de que todos encuentren un artículo adecuado.
- Amenaza de productos y servicios sustitutos medio: Con parques temáticos y hoteles como Nickelodeon y Universal Studios, al igual que Six Flags el cual es más económico en comparación con Disneyland.
- Poder de negociación de los proveedores bajo: Sus competidores deben cumplir con los estándares de calidad así como de entrega, pues la empresa puede sustituirlos con facilidad.
- Rivalidad de competidores existentes: A pesar de la diversificación en su estrategia y el alto reconocimiento de la marca por el cual mucha gente prefiere los productos y servicios Disney, es verdad que hay muchas compañías de entretenimiento visual en el mercado.

## **4. Marco Metodológico**

### **4.1 Hipótesis**

Debido a las medidas sanitarias implementadas durante la pandemia por COVID19, ha provocado que empresas como The Walt Disney Company modifiquen sus estrategias para llegar al público en general, esta organización particularmente ha migrado una parte de sus producciones cinematográficas a plataformas digitales, así como ha adelantado el estreno de estas películas a su servicio de streaming para moderar la disminución de sus ingresos.

### **4.2 Proceso de investigación y estrategia**

El proceso de investigación realizado es del tipo descriptivo-cualitativo, basado en un problema específico, el cual es “estudiar el impacto que tuvo la pandemia por COVID19 en el plan estratégico de The Walt Disney company”. Procediendo de manera inductiva, al consultar diferentes documentos que nos auxilien a validar la hipótesis planteada.

El proceso general de la investigación consistió en los siguientes pasos:

1. Definición y delimitación del problema.
2. Desarrollo de objetivos de la investigación.
3. Investigación en libros, sitios web y artículos.
4. Investigación de campo a través de la recopilación de experiencias de los clientes.
5. Análisis de la investigación.
6. Obtención de resultados y formulación de conclusiones.

### **4.3 Observación**

Este paso de la investigación tuvo la función de recavar información y consultar las estrategias implementadas por la empresa durante la pandemia; de igual manera, sirvió para ver el daño que esta causó a la organización y las opiniones que tienen los clientes con respecto a la “Experiencia Disney”, de manera que podamos determinar la razón del éxito de la empresa.

#### ***4.3.1 Impacto de la Pandemia por COVID19***

A través de la consulta de diferentes artículos se busca encontrar las condiciones en las que la empresa subsistió durante la contingencia sanitaria provocada por el virus SARS-cov2. Enfatizando los daños tanto económicos como en su operación y estructurales.

En el ámbito económico, se señala el impacto a los ingresos netos de la organización, al igual que la fluctuación de sus acciones en la bolsa. Por otro lado, el cambio en sus estrategias para su operación de tal manera que minimice la repercusión económica de la crisis que la pandemia trajo consigo.

#### ***4.3.2 Medidas sanitarias en parques temáticos***

Para la obtención de este punto, se consultaron artículos de periódico, al igual se llevaron a cabo diferentes entrevistas a la muestra señalada más adelante, en donde se detallaba la experiencia de algunas personas que visitaron los parques durante la pandemia.

### **4.4 Entrevista**

Definiremos la entrevista como una técnica valiosa y de gran utilidad para la investigación cualitativa, es una conversación con un objetivo determinado diferente al de conversar; es decir, es la herramienta técnica empleada en forma de diálogo. La entrevista suele ser más eficaz, puesto que esta recaba

información más completa al permitirnos profundizar y aclarar dudas durante el proceso.

La entrevista es muy ventajosa principalmente en los estudios descriptivos y en las fases de exploración, así como para diseñar instrumentos de recolección de datos (la entrevista en la investigación cualitativa, independientemente del modelo que se decida emplear, se caracteriza por los siguientes elementos: tiene como propósito obtener información en relación con un tema determinado; se busca que la información recabada sea lo más precisa posible; se pretende conseguir los significados que los informantes atribuyen a los temas en cuestión; el entrevistador debe mantener una actitud activa durante el desarrollo de la entrevista, en la que la interpretación sea continua con la finalidad de obtener una comprensión profunda del discurso del entrevistado) (Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández, & Varela-Ruiz, 2013, pág. 163).

La entrevista se puede clasificar de acuerdo a la planeación con las que son elaboradas. Dentro de estas categorías tenemos entrevistas estructuradas, las cuales cuentan con poca flexibilidad y adaptabilidad debido a que estas son planeadas con anticipación con preguntas determinadas, la ventaja que estas presentan son la sistematización del trabajo. En la segunda clasificación se encuentra la entrevista semiestructurada, la que a pesar de estar previamente planeada tiene la capacidad de adaptarse al interlocutor. Por último, tenemos las entrevistas no estructuradas, las cuales se caracterizan por su flexibilidad al igual que por su nivel de informalidad.

#### ***4.4.1 Experiencia Disney***

Para el desarrollo de este punto en la investigación, se condujeron entrevistas semiestructuradas dirigidas a los clientes, con la finalidad de determinar la propuesta de valor que la gente percibe de la organización.

La población abarcada para este estudio comprende cinco familias queretanas con integrantes entre 10 y 82 años de edad, que además de consumir productos y películas que la empresa ofrece, también han tenido la oportunidad de visitar los parques temáticos de la misma.



## Conclusión y Resultados

### Resultados

#### *Impacto de la Pandemia por COVID19*

Al igual que al resto de las compañías del mundo The Walt Disney Company se ha visto afectada por las medidas sanitarias implementadas para la prevención de la propagación del virus.

El conglomerado del entretenimiento Disney registró unas pérdidas de 2.864 millones de dólares (2.424 millones de euros) en su ejercicio fiscal, finalizado el 3 de octubre, un abismo frente a los beneficios de más de 9.000 millones de euros del ejercicio anterior. La pandemia ha pasado factura a la compañía estadounidense, sobre todo a su división de parques de atracciones, por lo que globalmente ha ingresado un 6% menos, hasta quedarse en 65.388 millones de dólares (55.347 millones de euros). El impulso del negocio televisivo, que ha crecido un 14%, no fue suficiente para compensar la caída en los otros segmentos (Salvatierra, 2020).

A pesar de que su segmento televisivo crece con fuerza no era capaz de compensar la caída de ingresos generada por los segmentos de estrenos en cine y ocio, principalmente afectando los ingresos de los parques temáticos, los productos y experiencias.

Para el año del 2020 los estrenos cinematográficos presentaron una disminución del 13% de los ingresos totales, por su parte, la división de Studio Entertainment sufrió de cancelaciones y aplazamientos en los lanzamientos de sus representaciones teatrales por el cierre de salas. En la figura 16 se muestra el punto más bajo en las acciones del corporativo durante los últimos años.

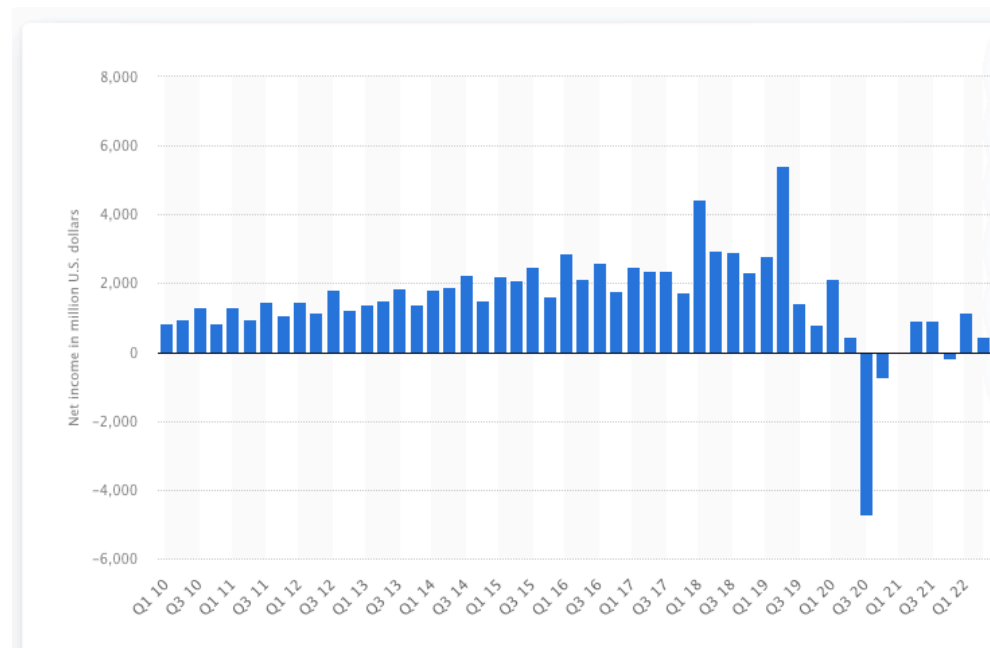
Figura 17. Disney Stock



Obtenido de: <https://thewaltdisneycompany.com/investor-relations/>

En el segundo trimestre del 2022, The Walt Disney Company reportó un ingreso neto de 470 millones de dólares mostrando un declive en comparación con los 900 millones de dólares presentados en el segundo trimestre del 2021. La compañía declaró ingresos netos la mayor parte del 2021, sufriendo pérdidas solo en el tercer trimestre. Los ingresos trimestrales de la empresa se mantuvieron fuertes en el segundo cuarto del 2020, lo que la compañía atribuyó parcialmente al lanzamiento de la plataforma de streaming Disney +, mientras Disney + continuó desempeñándose bien en el tercer trimestre del 2020, los ingresos cayeron. Los pobres resultados financieros de la organización para el tercer y cuarto trimestre del 2020 pueden ser atribuido al brote del coronavirus, el cual como mencionamos con anterioridad, obligó a cerrar todos parques temáticos durante todo el tercer trimestre, al igual que detuvo todos los viajes en crucero.

**Figura 16.** Ingreso neto global de The Walt Disney Company 1er trimestre de 2010 al 3er trimestre 2022



Stoll, Julia. (25 de agosto del 2022). Walt Disney Company's net income worldwide from 1st quarter 2010 to 3rd quarter 2022 (in million U.S. dollars) Obtenido de: <https://www.statista.com/statistics/224415/quarterly-net-income-of-the-walt-disney-company/>

### ***Medidas sanitarias en parques temáticos***

Los parques temáticos tuvieron que cerrar en marzo del 2020 debido a la ola de contagios, Disney Orlando reabrió sus puertas para junio de ese mismo año bajo estrictos protocolos sanitarios, mientras que Disney Anaheim pudo reactivar operaciones hasta el año siguiente.

Para que la reapertura de parques fuera posible se tuvo que examinar de manera minuciosa el entorno global, con políticas estrictamente ligadas con las recomendaciones gubernamentales y de los expertos en salud. Con límites de capacidad controlados, el uso de cubrebocas obligatorio y distanciamiento,

haciendo uso de la innovación y creatividad para conservar los fundamentos básicos de la experiencia de los parques.

Siendo que el cubrebocas se pediría a todo aquel mayor de dos años que deseará ingresar a las instalaciones durante toda su estancia, exceptuando la comida o cuando se requiera beber algún líquido. Esta medida, así como el ingreso limitado se impusieron tanto para los parques como para el transporte público de cortesía que la empresa proporciona a sus clientes, esperando que en conjunto con el distanciamiento entre los grupos de visitantes previniera contagios. De igual manera, la prueba a la toma de temperatura era un requisito al que los visitantes debían someterse para el ingreso a los parques, en donde la entrada sería negada al presentar una temperatura igual o mayor a la de 38 °C.

Como recomendaciones, se presentaron las transacciones sin efectivo, así como la limpieza, esperando que los visitantes acudieran frecuentemente a usar las estaciones de lavado de manos y desinfectante disponibles en los parques.

Dentro de los protocolos está el Sistema de Reservas Park Pass, que tiene como finalidad promover el distanciamiento físico, limitando la capacidad de los parques puesto que este sirve para reservar la entrada a cada parque. Familias y amigos pueden vincular sus boletos para hacer su reserva al mismo tiempo, y de este modo no conseguir fechas diferentes de visita.

Otra medida que se implementó con ayuda de la tecnología desarrollada por la organización, fue para la hora de la comida. Además de la limpieza intensificada en asientos, comedores y áreas comunes, con apoyo de la tecnología móvil la aplicación My Disney Experience ha proporcionado opciones que ayudan a minimizar el contacto físico; en este caso, Mobile Order sirve para ordenar comida en restaurantes de comida rápida y Mobile Dine Check-In para pedir en aquellos que brindan servicio a la mesa.

Para julio del 2021, Disney pasa a exigir el uso de cubrebocas solo en sus áreas cerradas tanto para el personal como para los visitantes, de igual manera, les exige a todos sus empleados sindicalizados que se vacunen. Sin embargo, para febrero del 2022 la mascarilla deja de ser obligatoria en la mayoría de los espacios abiertos y cerrados para todas aquellas personas que se encuentren vacunadas contra el COVID19.

### ***Experiencia Disney***

La mayoría de los clientes ve los parques como una experiencia familiar, con atracciones y conceptos que no puedes encontrar en otros lugares. Encontrando desde juegos para niños de todas las edades, hasta para los adultos que los acompañan, de manera que ambos se diviertan y sea una experiencia compartida.

La capacidad de la empresa por explotar el concepto de diversión familiar se debe a las diferentes adquisiciones de la organización de diversos estudios que tienen como segmento de mercado con diferentes características demográficas.

En cuanto a sus productos, los consumidores consideran que a pesar de contar con un alto costo estos son productos de equidad; es decir, el precio es correspondiente a la calidad del artículo. A su vez, están sorprendidos de la variedad existente de estos, al igual que la cercanía y frecuencia con la que estos se pueden encontrar en diferentes partes del mundo.

Al reabrir sus puertas los parques temáticos contaban en principio con estrictas medidas sanitarias, como lo hemos revisado en en punto anterior, los visitantes entrevistados nos compartieron que para las fechas en los que ellos acudieron (septiembre 2021), las medidas son un poco más laxas. Encontrando el uso necesario de cubrebocas en atracciones cerradas, mientras que este era innecesario en espacios abiertos.

Por su parte, los empleados se sienten parte integral de la organización, definiendo su experiencia en la empresa como placentera y mágica al igual que aquellos que visitan los parques. Siendo que no solo se les da una capacitación regular, sino que al asistir a la universidad Disney la integración e inmersión que tienen dentro de la cultura organizacional es mayor que en el resto de las empresas en las que han trabajado.

## **Conclusión**

De Walt Disney Company, ha basado su éxito en diferentes ámbitos, comenzando por su estrategia de diversificación tanto de mercados como de industrias a las que se ha dedicado. Apoyándose de la segmentación de mercados que le ha permitido abarcar diferentes audiencias y a través de las distintas franquicias que ha adquirido. Asimismo, la tecnología que respalda la magia detrás de sus películas y sus parques de atracciones es parte fundamental de la innovación que caracteriza a la compañía.

En un principio, las medidas sanitarias afectaron gravemente al corporativo; sin embargo, en un mundo donde la gente pasaba la mayoría del tiempo encerrada en casa prestando atención al negocio de la televisión y los servicios de streaming, fue que estos tuvieron una ventana de oportunidad nunca vista. The Walt Disney Company ha adquirido diferentes franquicias televisivas como lo son ESPN, Fox, 20th televisión, entre otras; su propio servicio Disney + ha sido un éxito contando con un número de suscriptores que supera los 137,7 millones en todo el mundo.

De igual manera, su rápida adaptación para incorporar las medidas sanitarias requeridas en algunos de sus parques temáticos contribuyó a mantenerse en pie a pesar del fuerte impacto que sufrieron tanto sus acciones como sus ingresos netos durante la pandemia por COVID19.

La fuerte integración en sus estrategias de marketing, de recursos humanos, la corporativa y de diversificación, al igual que su cultura organizacional permiten que la organización ofrezca una experiencia en todos sus niveles. Desde la producción de un largometraje, de cual se podrán encontrar posteriormente productos como peluches, mochilas, tazas, cubiertos, pijamas, juguetes, etcétera; hasta atracciones en los parques temáticos de Disneyland, en donde serán atendidos por personal no solo altamente capacitado, sino que se considera parte de la magia de la empresa y comparte los valores de esta.

## Bibliografía

- Llanos, M., Pachecho, M., Romero, E., Coello, F., & Armas, Y. (2016). La Cultura Organizacional - Eje de acción de la gestión humana. Samborodón: Universidad ECOTEC.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones. México, D.F.: McGraw Hill.
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Barranquilla: Pensamiento & Gestión.
- Cuofano, G. (20 de agosto de 2022). FourWeekMBA. Obtenido de <https://fourweekmba.com/es/estructura-organizativa-disney/>
- (2021). Obtenido de The Walt Disney Company: <https://thewaltdisneycompany.com/about/>
- Böhrt, R. (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. Universidad Católica Boliviana. Revista número 8.
- Brand Holics. (19 de Noviembre de 2014). Obtenido de <https://thebrandholics.wordpress.com/2014/11/19/mision-vision-y-valores-de-disney/>
- Brume, M. (2019). Estructura Organizacional. Barranquilla: ITSA.
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. Distrito Federal: Investigación en Educación Médica.
- Ferrel, O. C., & Hartline, M. D. (2012). Estrategia de Marketing. México: CENGAGE Learning.
- Ferrel, O., & D. Heartline, M. (2012). Estrategia de Marketing. México, D.F.: CENGAGE Learning.
- Galindo, J. (01 de Marzo de 2022). Elige e invierte mejor en plataformas streaming. Obtenido de El Economista: <https://www.eleconomista.com.mx/finanzaspersonales/Elige-e-invierte-mejor-en-plataformas-streaming-20220301-0100.html>



- González, J., & Rodríguez, M. (2019). Manual práctico de la planeación estratégica. España: Díaz de Santos.
- Hernández, G. S. (22 de Noviembre de 2017). Piano Marketing. Obtenido de <https://www.pianomarketing.es/disney-estrategia-marketing/>
- Hills, C. W. (2011). Negocios Internacionales. México: McGraw Hill International
- Maella, P. (2010). ¿Cómo establecer una estrategia de recursos humanos eficaz? . Barcelona, España: IESE Occasional Papers.
- Mesa Editorial Merca 2.0. (01 de Julio de 2015). Merca 2.0. Obtenido de <https://www.merca20.com/el-secreto-de-la-estrategia-corporativa-de-walt-disney/>
- Montenegro, A. (25 de Julio de 2017). La tecnología tras la magia de Disney. Obtenido de El Tiempo: <https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/la-tecnologia-tras-la-magia-de-disney-112556>
- Orús, A. (26 de Agosto de 2022). Statista. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/1091192/paises-afectados-por-el-coronavirus-de-wuhan-segun-los-casos-confirmados/>
- Pixar, D. (2015). BuzzFeed Mexico.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan fuerza a la estrategia. Harvard Business Review.
- Salvatierra, J. (13 de Noviembre de 2020). Disney pierde 2.424 millones en 2020 por el impacto de la pandemia en los parques de atracciones y el cine. Obtenido de El País: <https://elpais.com/economia/2020-11-13/disney-pierde-2424-millones-en-2020-por-el-impacto-de-la-pandemia-en-los-parques-de-atracciones-y-el-cine.html>
- UBITS. (15 de Abril de 2019). Obtenido de <https://ubits.mx/blog/innovacion-y-creatividad/que-herramientas-de-disney-puede-aplicar-a-su-estrategia-de-recursos-humanos/>

## Anexos

### **Anexo A. Entrevista “Experiencia Disney” para el consumidor**

Entrevista aplicada a clientes, familias con miembros de entre 10 a 82 años de edad que consumen con frecuencia los productos y servicios ofertados por la organización.

1. ¿Cómo definiría su experiencia en los parques temáticos de Disneyland?
2. ¿Qué aspecto los hace diferentes a otros parques temáticos que haya visitado?
3. ¿Por qué le gustan las películas y series que The Walt Disney Company produce? Entiéndase que estas incluyen producciones de Pixar, LucasFilms, Marvel, entre otros.
4. ¿Cuántas veces ha visitado alguno de los parques temáticos de Disneyland?
5. ¿Por qué ha decidido regresar a estos parques?
6. ¿Considera que es una marca de equidad? Definiendo marca de equidad con aquella que la calidad del producto es equivalente a su precio.
7. ¿Cuál es su opinión personal con respecto a los productos que de películas de la compañía que puede encontrar en todas partes?
8. ¿Ha visitado los parques durante la pandemia por COVID19?
9. ¿Cuáles son las restricciones y medidas sanitarias implementadas que le ha tocado ver y respetar?

### **Anexo B. Entrevista “Experiencia Disney” para el trabajador**

1. ¿Cómo definiría su experiencia trabajando en los parques temáticos de Disneyland?
2. ¿Qué aspecto los hace diferentes a otros parques temáticos que haya visitado?
3. ¿Se siente integrado como parte de la familia Disney al laborar ahí?
4. ¿Cuál diría que es el secreto del éxito de la compañía?