

Perfil de apertura: Walt Disney

¿Dónde encuentra un emprendedor los fondos necesarios para convertir sus sueños en realidad? Los fondos provienen de diversas fuentes, pero en el caso de Walt Disney, todo empezó en la clandestinidad.

Nacido en Chicago y criado en una pequeña granja de Missouri, Walt Disney se mudó a la ciudad de Kansas con su familia cuando tenía diez años. Él y su hermano trabajaban sin cobrar repartiendo los periódicos de la empresa de distribución de periódicos que poseía su padre en régimen de franquicia. Cada vez que Walt encontraba a un nuevo cliente se saltaba a su padre y compraba periódicos adicionales directamente al periódico, creando así su propia ruta de distribución. Con los beneficios de su negocio privado fue capaz de satisfacer su devoción por los caramelos sin que lo supieran sus padres, que tenían prohibidos los caramelos en casa.

Con estos comienzos se empezó a desarrollar la carrera empresarial de Disney. Cuando era adolescente mintió sobre su edad y se incorporó a la Cruz Roja para servir en la Primera Guerra Mundial siguiendo el ejemplo de su admirado hermano mayor, Roy. Aprendió a jugar al póquer y creó un nuevo juego que era una pequeña estafa: “modificaba” cascos de acero alemanes que recogía del campo de batalla para que pareciera que el propietario anterior había recibido un disparo en la cabeza. Los vendía como “auténtico *souvenir* de guerra” a los soldados que llegaban al campamento de la Cruz Roja. Walt amasó lo que consideraba una pequeña fortuna y envió el dinero a casa para que su madre se lo guardara.

Cuando volvió a casa al final de la guerra, Walt intentó convertir en realidad sus sueños de la infancia de ser un dibujante de tiras cómicas para un periódico. Aunque demostró tener talento artístico, no fue capaz de crear los personajes satíricos y punzantes que los periódicos querían. Desanimado por la fría recepción en Chicago, Walt se mudó a Kansas con su hermano Roy, quien le encontró un trabajo haciendo dibujos para catálogos y anuncios.

El trabajo duró poco tiempo. Formó equipo con un artista de gran talento que había conocido en su primer trabajo, y juntos convencieron a un editor local de que su periódico gratuito de bajo presupuesto mejoraría enormemente si incorporaba anuncios ilustrados. Walt utilizó los 250 dólares que había ganado durante la guerra para comprar suficientes equipos y materiales para poner en marcha la empresa.

Siempre alerta buscando nuevas oportunidades empresariales, contrataba sus servicios a otras imprentas de la ciudad. En poco tiempo, “Iwerks & Disney” se trasladó a una oficina de verdad, y los dos tuvieron suficiente dinero para ir al cine local donde quedaron fascinados por los dibujos animados. Un día, Walt contestó a un anuncio en que se buscaba a un dibujante para la empresa Kansas City Film Ad Company e intentó vender los servicios de su sociedad. Cuando se le informó de que el puesto de trabajo sólo era para una sola persona, renunció a su mitad de la sociedad, cediéndosela a Iwerks, y dejó el negocio de la ilustración.

Walt Disney se convirtió rápidamente en la estrella del departamento artístico, pero sólo se quedó en la empresa un corto periodo de tiempo antes de crear su propia empresa de producciones, Laugh-O-Gram Films, Inc. En un intento por conseguir el capital necesario para salir del sector de la publicidad, Disney vendió acciones de su empresa a una serie de ciudadanos de la localidad. Con un capital de 15.000 dólares creó dos cortometrajes de dibujos animados basados en cuentos infantiles que se distribuyeron a escala nacional. Aunque fueron muy populares, no recibió ningún

pago por su trabajo y terminó en quiebra. Sin embargo, consigui3 que sus acreedores le dejaran una c3mara y una copia de su trabajo m3s original, Alicia en el pa3 de las maravillas. Tras conseguir dinero haciendo fotograf3as para los peri3dicos locales, Disney se dirigi3 a Hollywood para empezar de nuevo.

Walt utilizó su copia de Alicia en el pa3 de las maravillas y los dos cortometrajes de cuentos infantiles para demostrar su talento, y tuvo que utilizar sus encantos, sus viejos contactos y a la familia para recibir apoyo financiero. Por ejemplo, un cliente de Laugh-O-Gram acept3 financiar la producci3n de varios cortos de las aventuras de “Alicia”, su hermano Roy le asesor3 en sus acuerdos comerciales, y algunos de sus antiguos promotores de Kansas renovaron sus contribuciones. Disney Productions atraves3 tiempos de escasez y de gloria, que podr3an atribuirse a la b3squeda de la perfecci3n de su fundador. Cuando Disney consegu3a lo que quer3a, los productos eran sobresalientes pero muy caros, y los dos hermanos Disney tuvieron todo tipo de problemas para hacer tratos con la industria cinematogr3fica. Aunque su nombre era conocido en el mundo entero, Disney Productions ten3a problemas para conseguir beneficios.

El momento en que cambiaron las tornas en cuanto a los beneficios fue cuando produjo un largometraje de dibujos animados: Blanca Nieves y los siete enanitos. Se estren3 en 1937 y constituy3 un 3xito de taquilla. Con los beneficios, Walt Disney empez3 a trabajar en tres nuevos largometrajes y en ampliar sus instalaciones. Las nuevas pel3culas (Pinocho, Bambi y Fantas3a) terminaron con unos costes muy superiores a los presupuestados y no tuvieron 3xito inicialmente en el mercado estadounidense. Para empeorar todav3a m3s las cosas, justo cuando se estaban estrenando las pel3culas empez3 la Segunda Guerra Mundial, destrozando as3 el rentable mercado europeo. Las deudas estaban aumentando, y la 3nica alternativa financiera parec3a la salida a Bolsa: vender acciones. En abril de 1940 se vendieron 755.000 unidades de acciones ordinarias y acciones preferentes, obteniendo casi ocho millones de d3lares en capital, lo que volvi3 a salvar la empresa.

Sin embargo, la salida a Bolsa no constituy3 la salvaci3n final de Disney Productions. Walt Disney, como muchos otros emprendedores, estaba acostumbrado a dirigir la empresa teniendo un control total sobre todos los detalles y no le gustaba delegar responsabilidades y obligaciones a los accionistas. Walt se acab3 cansando de los dibujos animados y las pel3culas, as3 que dedic3 su atenci3n a otro sueño: la creaci3n de un parque tem3tico. Sin embargo, Roy no consideraba que se pudiera ganar dinero con este negocio y convenc3 al Consejo de Administraci3n y a varios banqueros para que denegaran a Walt el dinero que quer3a. Desesperado por conseguir el dinero para hacer realidad su fantas3a, Walt Disney se dirigi3 a otra fuente de capital: la televisi3n. Aunque la televisi3n era el medio de entretenimiento m3s nuevo y m3s popular del mundo, Disney Productions la hab3a estado evitando al considerarla demasiado degradante. Puesto que todas las fuentes de ingresos estaban bloqueadas, Disney constituy3 una joint venture con ABC, la emisora m3s nueva y m3s pequeña. A cambio de la financiaci3n de cinco millones de d3lares para su parque tem3tico, Disney acept3 que se retransmitiera a Mickey Mouse por televisi3n. Las cosas nunca volvieron a ser lo mismo para ABC, Disney Productions ni para el p3blico estadounidense.

En 2002 Walt Disney Company hab3a crecido hasta tener 112.000 empleados y m3s de 25.000 millones de d3lares en ingresos. Adem3s de los parques Disney de todo el mundo, la empresa hab3a expandido su marca por distintas v3as incluyendo el canal de televisi3n Disney, radio Disney, las producciones teatrales Disney, las tiendas Disney, los cruceros Disney y el grupo Disney en Internet.

Al igual que en el caso de la carrera empresarial de Walt Disney, uno de los problemas esenciales que tiene que superar un emprendedor es el de lograr la financiación de su negocio. Aunque se trata de un problema constante en la vida de cualquier empresa, es particularmente acuciante al principio. Desde la perspectiva del emprendedor, cuanto más pueda funcionar la empresa sin capital externo menor será el coste de capital en cuanto a tipos de interés o pérdida de control de la empresa. Si se invierte cierta cantidad en una empresa que tiene tres años de existencia con buenas ventas y beneficios, es posible que la inversión reciba un 10 por 100 de la empresa. Este mismo importe invertido en un momento anterior de la historia de la empresa puede obtener hasta un 30 por 100 del capital social de la misma. Desde la perspectiva del que aporta los fondos, la oportunidad de inversión potencial tiene que tener una ratio riesgo/rendimiento adecuada. Se espera obtener un mayor rendimiento cuando los riesgos implicados son mayores. Los dos riesgos son: que la idea funcione y que el mercado acepte el producto o servicio resultante.