



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Aprender a ser Disney: una lección clave para
el éxito.

Learn to be Disney: the key to the success.

Autora

Andrea María García Martín

Director

Juan Miguel Báez Melián

FACULTAD DE ECONOMÍA

2016/2017

ÍNDICE

CAPÍTULO I. PRESENTACIÓN Y OBJETIVOS	4
Presentación y justificación.....	4
Objetivos	5
Breve descripción	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	6
Definiciones generales	6
Conceptos Disney	8
Situación actual	9
CAPÍTULO III. DESARROLLO DE LA CULTURA.....	10
Respecto al servicio al cliente y claves para la calidad del mismo	10
Entrega del servicio	13
Comunicación interna	15
Matriz de integración	18
Aplicaciones de Disney Institute en otras empresas.....	19
CAPÍTULO IV. TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	23
Contrastes	24
Metodología de la investigación	26
Técnica de obtención de la información	26
Diseño del cuestionario.....	27
Plan de muestreo	27
Población objeto de estudio	27
Obtención de la muestra.....	27
Características de la muestra	28
Análisis de los resultados	29
Análisis confirmatorio	35
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES	39
Aplicaciones, limitaciones y utilidad pública, universitaria, empresarial o laboral.	41
Bibliografía	42

ÍNDICE ILUSTRACIONES

Ilustración 1	9
Ilustración 2	10
Ilustración 3	11
Ilustración 4	14
Ilustración 5	31

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. Matriz de integración	18
Tabla 2. Ficha técnica	28
Tabla 3. Tabla según género	28
Tabla 4. Según la edad	29
Tabla 5. Según ha visitado algún parque	29
Tabla 6. Según conformidad con la frase	30
Tabla 7. Según símbolo más representativo	30
Tabla 8. Según la edificación.....	31
Tabla 9. Según la personalidad más representativa	31
Tabla 10. Según si volvería o no	32
Tabla 11. Según visitar si o no.....	32
Tabla 12. Según las expectativas	32
Tabla 13. Según la calidad.....	33
Tabla 14. Según las experiencias.....	33
Tabla 15,18,19,20 y 21	34
Tabla 16. Símbolo-Visita.....	36
Tabla 17. Relación personaje con edad	37
Tabla 18. Chi2 17	38
Tabla 19. Porcentajes de selección	38

CAPÍTULO I. PRESENTACIÓN Y OBJETIVOS

Presentación y justificación

Walt Disney, creador de esta empresa, tenía un claro propósito: que Disney fuera el lugar más divertido del planeta. Pretende cumplir este objetivo gracias a una cultura organizativa diferente y creativa. Por ello ofrecen a sus clientes experiencias superiores, tanto en calidad como en diversidad.

Para llegar a esta cultura organizativa, Disney formará a todos sus miembros con los conocimientos necesarios para obtener los resultados esperados. Esta transmisión de conocimientos vendrá de la mano de “Disney Institute”.

“Disney Institute” está situado en California, destinado a la formación de sus empleados, inculcándoles sus valores, misión y visión, es decir, su forma de actuación y en definitiva su cultura corporativa. Con el tiempo, esta formación se exportó a distintos programas educativos para empresarios, con el fin de transmitir los secretos y estrategias, que serán la llave para conseguir el éxito en sus negocios. Una parte del programa educativo consiste en que los empresarios disfruten y experimenten de los servicios habituales de los hoteles Disney.

Por ello, considero relevante conocer todo lo posible acerca de esta cultura organizativa, pues gracias a la aplicación de los conocimientos adquiridos en “Disney Institute” ciertas empresas han, y están consiguiendo éxito y mejores resultados.

El modo en que se lleva a cabo las comunicaciones internas (motivación y capacitación del personal) han sido muy importantes en los resultados de la compañía.

Disney asume que “everything speaks” es decir: todo habla. Quieren transportar a sus clientes a otro mundo, y por tanto deben prestar atención a cada detalle, a cada punto de contacto con sus huéspedes, esto incluye desde cualquier miembro de personal, hasta los procesos y procedimientos que ofrece su “Quality Service”, deseos etc.

Disney es una empresa cuyo objetivo es la satisfacción de sus clientes y está posicionada como una de las mejores empresas multinacionales de servicios, ya que sabe cómo llegar a sus clientes a través de “Las 7 claves del éxito”:

- La competencia es cualquier persona o cualquier empresa con la que los clientes comparen a uno.

- Prestar una fantástica atención a los detalles.
- Todo el personal predica con el ejemplo.
- Todas las cosas predicán con el ejemplo.
- Se escucha mejor a los clientes a través de muchos oídos.
- Recompensar, reconocer y celebrar.
- Cada persona hace la diferencia.

Objetivos

El objetivo general es obtener la mayor información posible a cerca de la cultura corporativa de la empresa Disney, conocer cuál fue la imagen corporativa que Walt Disney quería lograr y cómo ha llegado hasta ella.

Para ello se desarrollarán los siguientes objetivos específicos:

Descubrir la adaptación de los programas de “Disney Institute” en algunas de las empresas asistentes, para ello nos apoyaremos en los ejemplos del libro “Be our guest”.

Identificar cual es el objetivo principal en lo que se refiere al servicio al cliente y cuáles son las claves para el desarrollo de la calidad del mismo.

Saber y conocer las vías de comunicación interna mediante las cuales informa de novedades así como transmite la cultura corporativa responsable de su éxito a todos sus Cast Members.

Notar e identificar los procesos llevados a cabo para cumplir con los “Quality Standards” en los que se fundamenta la entrega de su servicio.

Explorar y comprender la aplicación de la matriz de integración de “Quality Standards” mediante la cual Disney comprueba la calidad de los servicios que pretende su cultura.

Y... Comprobar si Disney ha logrado obtener una reputación o imagen cuyos objetivos principales delatan.

Breve descripción

En esta sección se va a presentar una breve descripción del contenido y de la organización del trabajo, el cual se desarrolla en cinco capítulos.

En este primer capítulo se ha llevado a cabo la presentación y justificación, así como los objetivos del trabajo. También incluye esta breve descripción del mismo.

En el capítulo II, se describe el marco teórico en el cual se aportan una serie de definiciones y conceptos relacionados con la cultura e imagen corporativa, junto con la situación actual de Disney.

El capítulo III, recoge información de la cultura referente a: servicio al cliente, entrega del servicio, comunicación interna y por último un método de valoración de estos tres puntos anteriores, llamado matriz de integración. Por otra lado se aporta información de cinco empresas que han cursado algún programa formativo del instituto Disney.

El trabajo de investigación se ha recogido en el capítulo cuatro, donde se podrá encontrar la metodología de investigación con el diseño del cuestionario, y el plan de muestreo que incluye el análisis de los resultados.

Las conclusiones cierran el trabajo en el capítulo cinco, estas conclusiones vienen originadas por la consulta de fuentes secundarias y el trabajo de campo que ha consistido en la realización de encuestas autoadministradas. Se expondrán las limitaciones y las aplicaciones de la presente investigación.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Definiciones generales

Imagen Corporativa es la representación mental que establece cada individuo de una compañía o empresa, la cual consta de un conjunto de atributos. Estos atributos vienen determinados a través de los inputs emitidos por la empresa. *“Hay que entenderla como una globalidad”*. (Justo Villafañe, 1993, pág. 30). Los apuntes de comunicación corporativa establecen que estos inputs son comportamiento corporativo, cultura corporativa y personalidad corporativa. (Urquizu, 2016-2017)

Comportamiento corporativo: son las actuaciones de la empresa con respecto a la calidad, el servicio.... Por tanto una imagen funcional de la empresa es proyectada. Siendo preciso alcanzar un mínimo de satisfacción en relación al resto de empresas.

Cultura corporativa: Proyecta una “imagen interna” o “autoimagen” de la organización la cual es transmitida por personas que forman parte de la empresa. El modo de ser y de actuar de la organización.

Personalidad corporativa: La imagen que se pretende crear de la propia empresa, la cual intentará ser positiva.

- Elementos que se asocian a la imagen:
- Edificios o entornos
- Los productos y su presentación
- Logotipo, símbolo y colores corporativos
- Personalidades
- Iconos corporativos
- Comunicación

Evidencia física: son los espacios donde se ofertan los servicios. Está compuesta por el ambiente externo de las instalaciones, el ambiente interno y otros tangibles. En anexo 1, tabla 1, de elaboración propia, se muestran ejemplos de los elementos que pueden formar parte de la evidencia física..

Comunicación de las empresas tanto con el mercado como con los propios trabajadores, es decir, comunicación externa e interna. Y comunicación con medios y personas .

Cuando hablamos de comunicación interna a través de medios, nos referimos a la comunicación que utilizan las empresas de servicios para transmitir al mercado sus mensajes a través de soportes físicos como carteles o expositores en los lugares donde se producen los servicios. Por otro lado, la comunicación interna a través de personas se realiza desde el personal de contacto hacia los clientes, es decir, con los empleados que atienden a los consumidores y les prestan los servicios. (Fandos, 2016-2017).

Siguiendo la afirmación de Daniel Scheinson (1997, pág. 172) “*Todo comunica; no existe posibilidad de ‘no comunicar’*”, (Daniel Scheinson , 1997, pág. 172) Siguiendo esta afirmación del libro más allá de la imagen corporativa, podemos decir que las empresas al interactuar con su público desarrollan una comunicación corporativa, institucional o empresarial. La comunicación corporativa, hace referencia a aquellos mensajes que emite una organización, sean voluntarios o involuntarios, tanto para su público interno como externo.

El Proyecto Corporativo, tal y como dice Fundación Osde (Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa. 1998), “*está constituido por un conjunto de proposiciones, organizadas para orientar hacia los objetivos estratégicos de la corporación, y está basado en ciertos principios e instrumentado a través de determinadas políticas de acción. El Proyecto Corporativo reúne todos los intereses de la empresa, razón por la cual sus postulados están más allá de los intereses particulares de las personas.*”

La parte visible o interactiva de los servicios según la asignatura de marketing de organización de servicios es la que se encuentra en contacto directo con los clientes en lo que se refiere a la prestación y producción de servicios. Los denominados momentos de la verdad pueden referirse a la participación en la toma de decisiones del cliente, los distintos puntos de contacto con los clientes, los sistemas o rutinas operativas y los recursos físicos y equipos utilizados en la prestación de servicios. (Fandos, 2016-2017).

El **rebranding** “*es la reconstrucción de una marca, puede ser desde renaming, cambio de logotipo, tipografía, diseño, etc. Busca cambiar la imagen para transmitir otro mensaje de la marca a su mercado meta. Con el fin de hacer una diferenciación sobre sus competidores para hacer más relevante un producto o servicio.*” (Ragona, 2016)

Conceptos Disney

Conceptos extraídos del libro ‘Be Our Guest’ utilizados en el presente trabajo:

Quality Standards: cuya traducción literal es ‘estándares de calidad’, aparecen una vez establecidos los objetivos de empresa. Tienen dos funciones; en primer lugar ofrecer los criterios de actuación necesarios para llevar a cabo un servicio de calidad y en segundo lugar, actuar como medidores de esta. En Disney hay cuatro Quality Standards ordenados por importancia; seguridad, cortesía, espectáculo y eficiencia.

Guest: su traducción literal es “huésped”, Disney va más allá, no llama a sus clientes como tal, cada visitante de cualquiera de sus instalaciones será tratado como un invitado.

Cast Member: Disney se refiere conscientemente a los empleados como miembros del reparto, en definitiva actores, pues considera que su trabajo consiste en

una actuación. Cualquier persona que trabaje en sus distintas instalaciones, desde un guardia de seguridad, pasando por el personal de limpieza y acabando por los que dirigen las atracciones, son considerados como tal.

Imagineering: donde la imaginación y la creatividad se combinan con la tecnología de vanguardia para crear experiencias inolvidables. Los llamados Disney Imagineers son el equipo de profesionales de entre sus Cast Member que diseña y construye todos los parques, resorts, atracciones... Su trabajo perpetúa el legado de la compañía como pionera en nuevas formas de entretenimiento.

Performance tips: conjunto de comportamientos genéricos que proporcionan a los miembros del elenco las directrices de actuación con cortesía siguiendo la cultura corporativa de la empresa. Ver anexo 1 con las frases y actuaciones de cortesía ante el público en la ilustración 1.

Situación actual

La situación de Disney al cierre del ejercicio 2016 basada en información de Europapress (2016) es la siguiente:

The Walt Disney Company contabilizó un beneficio neto de 8.637 millones de euros en su cierre fiscal el pasado año 2016, un 12% más que las ganancias registradas del año anterior. Este incremento fue debido a la apertura de un nuevo parque, ‘Shanghai Disney Resort’, así como por los beneficios procedentes de ‘Star Wars’.

Walt Disney Company es un grupo empresarial de comunicación y ocio, y su cifra de negocios por actividad se distribuye de este modo:

Ilustración 1



Fuente: Europapress (2016). Elaboración propia

En el anexo 1 se puede ver qué incluye cada categoría de la ilustración anterior.

La distribución geográfica de la cifra de negocios es la siguiente: Estados Unidos y Canadá (77,7%), Europa (16,3%), Asia-Pacífico (4,5%) y otros (1,5%).

Entre sus diferentes unidades de negocio, su red de medios, la que reporta mayores ingresos al conglomerado, creció un 2%, hasta alcanzar una facturación de 21.785 millones de euros; la división de parques temáticos registró una cifra de negocio de 14.458 millones de euros, un 5% más, gracias a la apertura del 'Shanghai Disney Resort'. No obstante, el negocio de Disney que experimentó un mayor crecimiento anual fue el cinematográfico que gracias a la película Star Wars aumentó un 28% sus ingresos (8683 millones de euros). Sin embargo, los ingresos de la compañía derivados de la división de productos de consumo cayeron un 3% hasta 5528 millones de dólares.

CAPÍTULO III. DESARROLLO DE LA CULTURA

Para dar cumplimiento a los objetivos específicos del trabajo D,I,S,N,E se ha llevado a cabo la revisión de fuentes secundarias, con las cuales se ha podido aportar toda la información que se muestra a continuación, información que forma parte de la cultura de “Disney Institute”, la cual trasmite a otras empresas.

Respecto al servicio al cliente y claves para la calidad del mismo

“We create happiness by providing the finest entertainment for people of all ages, everywhere”. *“Our service objective to exceed expectations”* frases extraídas de Be Our Guest. (Theodore Kinni & Disney Institute, 2011)

Ilustración 2



Fuente: Hyken.

El objetivo principal del servicio es conseguir la felicidad de todos los clientes y sobretodo exceder las expectativas de los mismos.

Según Jones, quien imparte algunas clases de los programas de Disney Institute, las necesidades son satisfechas por un servicio o producto existente, por eso, debemos definir los conceptos que excedan las expectativas del cliente y lo lleven a desear otras

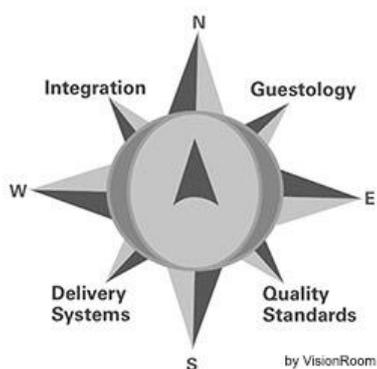
cosas. “Una necesidad puede convertirse en un deseo: el agua es una necesidad básica, pero embotellada puede ser un deseo” (Servicio y Management clase Disney Institute)

¿Cómo van a lograr superar esas expectativas que tienen sus clientes?

Disney da respuesta a esa pregunta con Quality Service Compass, traducido, la brújula de la calidad del servicio. En cuyo centro reside exceder las expectativas de los huéspedes.

Quality Service Compass está en línea con la idea de éxito de Rothacher: Excelencia de liderazgo + excelencia en los miembros de reparto + excelencia del servicio = Futuro éxito. Esta es la afirmación que se comenta en su libro Corporate culture, global brands.

Ilustración 3



Fuente: *Be Our Guest*. (2011)

- **Guestology:** Disney lo define como el arte y ciencia de conocer y entender a los clientes (necesidades, deseos, percepciones y emociones) Basándose en el conocimiento a los clientes elaboraron unas pautas para proporcionar un servicio de calidad a sus huéspedes. Ver Anexo 2, ilustración 2 con las pautas que tienen que seguir los empleados para proporcionar a sus huéspedes un servicio de calidad.
- **Quality Standards:** Una vez decididos los objetivos del servicio, se implantan medidores de la calidad (seguridad, cortesía, show y eficiencia), los cuales se ordenan por importancia.

Safety: Bruce Johnson como imagineer afirma “las estadísticas están muy en contra nuestra. Pensadlo. Si hay una posibilidad entre un millón de que algo malo suceda y nos visitan 10 millones de veces entonces esto sucederá diez veces, por tanto no podemos diseñar las cosas para que se cometa un fallo entre un millón sino que tenemos que diseñarlas para que se suceda un fallo entre cientos de millones.” Esta

seguridad de la que se habla pretende que se aplicarse a cada elemento de los parques e instalaciones, así como códigos de actuación.

Courtesy: Cada huésped tiene que ser tratado como un VIP, esto significa tratarlos como ellos quieran ser tratados. Por ejemplo: señalar con el dedo en algunas culturas significa no tener educación, así los trabajadores de Disney tienen que señalar con dos dedos o con la palma abierta. El formación impartida por “Disney Institute” es la que proporciona a los Cast Member las habilidades interpersonales para que, como responsables de la felicidad de los huéspedes, ayuden a que la logren.

Show: Entretenimiento desmedido y excepcional. Cada resort está construido en base a una historia, cada detalle de diseño, desde el paraje que rodea al mismo, hasta los contenedores de basura, uniformes o máquinas de bebida, están pensados para aportar al show.

Efficiency: Todo debe ser eficaz. La eficiencia se ve reflejada incluso en los sistemas de transporte; por ejemplo, en Hong Kong fue construida una línea de metro de 3,5 kilómetros, llamada Disney Land Resort Line, para facilitar el acceso a los invitados. También se ofrece un servicio de ayuda para buscar tu coche en el parking mediante controles rutinarios y la posibilidad de hacer la facturación del vuelo desde el hotel.

- **Delivery Systems**: para conseguir las medidas de calidad mencionadas en el apartado anterior, el servicio se presta a través de los Cast Members (empleados) , de los diferentes materiales o soportes y de los métodos de actuación o procesos.

Los Cast Members deben aprender y aplicar las performance tips, estos códigos de actuación, son fundamentales pues tal y como dice Disney University “Everything speaks”.

- **Integration**: la perfecta combinación de los tres sistemas de entrega de servicio: cast, setting y process.

Los trabajadores o cast, son los portavoces de la empresa, de su imagen y de su prestigio. Es muy importante que el personal genere a través de su comportamiento una imagen positiva de la empresa donde trabaja.

Existen otros puntos de contacto con el cliente que no resultan tan obvios, y hay que ser conscientes que el servicio se manifiesta en todas partes de la organización. Una vez dentro de un parque de Disney, un punto de contacto puede ser cualquier cosa, desde una interacción personal con uno de los miembros del reparto, a los elementos funcionales tales como un mapa del parque o señalización direccional, la arquitectura, la música de fondo...

Entrega del servicio

Introducida la cultura corporativa de la compañía, se van a desarrollar los Delivery Systems (Cast, setting y process) que son: empleados, herramientas/materiales y procesos.

El Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales dice: *“Todos los empleados son portavoces de la empresa, de su imagen y de su prestigio. Es muy importante que el personal genere un conjunto de relaciones a través de su comportamiento exterior, que se traduzca en su entorno, en una imagen positiva de la empresa donde trabaja”*. (Cerrolaza Nestares, 1999)

Se considera fundamental que los empleados se apropien de la empresa, lo que significa que se crean responsables de todo lo que ocurre en las instalaciones, aunque no sea su cometido. *“En Disney, la actitud de apropiarse forma parte de la cultura de la compañía desde que Walt creó el primer parque temático, y así, todo el mundo, ya sea vendedor de artículos de recuerdo o alto directivo, es responsable de que todos los parques y complejos hoteleros presenten un aspecto impecable. Por ello, es tan normal que los Miembros del Elenco se agachen para recoger desperdicios mientras realizan su trabajo.”* (Cockerell, 2008, pág. 283)

Existe una parte visible en todas las empresas la cual, tiene contacto directo con los clientes, que marcará la diferencia a la hora de lograr una mayor satisfacción y una diferenciación con el resto de empresas de servicios.

Los conceptos que se mencionan a continuación no solo forman parte del siguiente componente de la entrega de servicios (setting), sino que además forman parte de la imagen corporativa de la empresa, en definitiva, son los elementos que componen la evidencia física de la empresa.

Disney, como el resto de empresas, tiene procesos con los que atender a los clientes. Estos procesos involucran tanto a los cast members como al entorno o puntos de contacto con los huéspedes.

La magia de la integración trabaja para controlar estos tres componentes, creando un sistema que origina experiencias, cuyo objetivo es, superar las expectativas de los clientes.

Los elementos que componen la evidencia física son:

Edificios o entornos: Se debe usar la evidencia física para crear ambientes atractivos, agradables e incitantes y evitar los que produzcan sumisión.

Tal y como todos conocemos, las edificaciones de Disney son llamativas gracias a sus colores, luces, formas etc... y generan sentimientos en los huéspedes. La música de cada uno de los parques está relacionada con el decorado y creación un ambiente acogedor y envolvente a sus visitantes.

Distribución del parque y señalización: en la actualidad existen 6 parques Disney alrededor de todo el mundo. Estos parques no son iguales ni en lo que respecta a atracciones, ni en extensión territorial, ni siquiera en las zonas de ambientación. Pese a esto, mantienen zonas comunes a todos ellos, entre las que destaca: Main Street USA, en cuyo centro reside siempre el castillo. El primero de los parques fue Disneyland California, su castillo es el de la princesa Aurora (la bella durmiente), castillo que también está en Disneyland Paris y Hong Kong. En Disney World situado en Florida, el castillo es el de Cenicienta, el mismo que en Disney Tokio. El castillo del parque de Shangai es el más grande y está dedicado a todas las princesas. (Alan por el mundo, 2017). Otras zonas comunes en todos los parques son: Fantasyland, Discoveryland, Adventureland, Magic Kingdom y Frontierland.

Los productos y su presentación: se pueden encontrar puestos de palomitas distribuidos en numerosas zonas de los parques, incluidas las entradas. Estos puestos emiten aromas que generan deseo en sus visitantes, así en el momento de entrada o a lo largo del día los invitados probablemente las compren.

Ilustración 4



Fuente: Twitter @disneyinstitute

Existen una gran cantidad de objetos de merchandising que se venden en todas las Disney Stores, vestidos de princesas, orejas de Mickey Mouse..., objetos que todos los niños y niñas piden a sus padres.

Logotipo, símbolo y colores corporativos: el logotipo está basado en el autógrafa del creador de la empresa de Walt Disney. Su escritura era muy perfilada y con numerosos bucles, es definitiva con numerosos rasgos personales y distinguibles tal y como cita en la web de grafología Sandra Cerro (Cerro, 2015).

El símbolo reconocido mundialmente de la empresa Disney es el castillo de la bella durmiente, el cual incluye la tipografía anteriormente mencionada.

Personalidades: la manera en la que el personal de contacto entrega el servicio puede ser una fuente importante de distinción, la fuerza de la relación es determinante a la hora de adquirir fidelidad en los clientes. La satisfacción de los clientes y de los trabajadores está estrechamente ligada.

Comunicación: Walt Disney no sólo dejó un parque de diversiones, basándose en una serie de valores, facilitó un conjunto de procesos, de herramientas de servicio que proporcionan calidad, orden, limpieza, buen trato al personal y al cliente, buena formación y capacitación, seguridad, confianza... El estudio continuo del mercado y la motivación al personal crea un alto estándar de satisfacción al cliente. En definitiva, todos los ámbitos que supongan el contacto ya sea indirecto o directo con los clientes, deberán ser perfectos en todo momento, pues esto repercute en la imagen que el público construye de la organización.

Comunicación interna

Para Disney uno de los elementos centrales para lograr la excelencia en el servicio es la formación de los empleados y un marketing interno muy intenso y estudiado.

Los parques temáticos de Disney basan gran parte de su éxito en que el visitante no se sienta como un cliente que va al parque de atracciones, el cliente formará parte de un mundo de fantasía. Para lograr este objetivo, la función de selección de personal es fundamental y de gran importancia. Es Walt Disney Casting quien se encarga de la selección y busca el puesto adecuado a las capacidades de cada nuevo empleado.

Durante el proceso de formación, los empleados son tratados como huéspedes, les enseñan roles y no puestos de trabajo. Durante este proceso el empleado se da cuenta que Disney les considera claves para el éxito, el empleado percibe como cierto la reputación de Disney en el ámbito empresarial. (Liderlai, 2010).

El nuevo empleado recibe por escrito las expectativas que Disney pone sobre él, las normas de vestuario, la duración de las fases de formación. Estos programas educativos, Traditions, desde la experiencia, forman al trabajador.

El primer día, los nuevos empleados acuden a “Disney Institute” para una sesión orientadora. Se presenta la filosofía de Disney a los nuevos empleados a través de las últimas técnicas en medios audiovisuales. Aprenden que están en un negocio de “ocio” e interiorizan la diversión. Son actores (Cast Members), cuyo trabajo consiste en entusiasmar, ser amable y profesional en el servicio con los huéspedes de Disney. Se describe cada una de las divisiones y los nuevos empleados aprenden el papel que cada uno juega en el “show”. Después se les lleva a comer, se les enseña el parque y el área recreativa exclusiva para empleados. Esta área tiene un lago, juegos, área de picnic, muelles de embarque y pesca, y una gran biblioteca.

Al segundo día los nuevos empleados entregan un informe del puesto de trabajo a ocupar al coordinador del mismo para que valide los conocimientos adquiridos. Aún recibirán antes de subir “al escenario” algún día más de formación.

La formación también les enseña a responder a las preguntas más frecuentes, si durante su trabajo no saben responder alguna pregunta pueden contactar con un departamento en el que les indicarán cómo contestar a cualquier pregunta (Kober, 2011).

Los empleados reciben un periódico Disney, en el que aparecen noticias de actividades, oportunidades de empleo, aspectos educativos, etc. Además, contiene un gran número de fotos de empleados sonrientes. Es un método eficaz de comunicación corporativa. Son tantos los participantes en el elenco que se necesitan numerosas técnicas para mantener a todos los empleados informados de las noticias y novedades de la empresa.

Estos periódicos reciben diferentes nombres: Newsreel (Boletín corporativo en Burbank), “Eyes and Ears”, en Disneyland Paris: “Entre bastidores”, Remos y Orejas en Disney Cruise Line y El Magic Post de Hong Kong Disneyland Resort.

El periódico semanal en blanco y negro, dio paso a una edición en color cada dos semanas. En las últimas páginas se puede encontrar publicidad en la que los anunciantes ofrecen numerosos descuentos a los miembros del elenco de Disney, considerado por muchos un incentivo para trabajar en Disney. Este periódico es una

parte muy especial para los miembros del reparto de Disney. Muchos miembros del elenco guardan sus viejos ejemplares durante años; para ellos es casi un anuario de su tiempo en Disney. Para ver un ejemplar de “Eyes and ears” mirar anexo 2 ilustración 3.

Con el tiempo, se creó un portal web en Disney “The Hub”, que realmente facilitó la entrega más inmediata de información actualizada.

La comunicación entre los miembros del elenco, y estos y el público, se realiza utilizando el Disney-Speak, vocabulario propio de Disney del que ya conocemos algunas palabras: guest, performance tips, Cast member... Ver anexo 2, ilustración 4 de Disney-Speak.

Cada ejecutivo de Disney pasa una semana al año en lo que llaman “utilización cruzada”, es decir, dejan su despacho y prestan servicios directos: venta de tickets, venta de alimentos... De esta forma, el ejecutivo se pone en contacto directo con la gestión y servicios al público. Todos los ejecutivos y empleados llevan en el traje una tarjeta identificativa con su nombre de pila.

Los empleados responden periódicamente a un cuestionario sobre su nivel de satisfacción en el trabajo en Disney, de esta forma, la dirección de Disney intenta conseguir la satisfacción de los empleados y, en último término, la satisfacción de los clientes.

La atención de sus directores hacia los empleados ayuda a estos últimos a sentirse importantes y personalmente responsables del “show” y adquirir un sentimiento de propiedad hacia la empresa, se consideran “dueños de Disney”. Los Cast members se encargan de transmitir este sentimiento a los millones de visitantes. (Marketing de servicios)

“Tell a cast” es un boletín que se entrega a cada uno de los empleados a comienzos de la semana el cual incluye todo tipo de información con respecto a horarios de apertura, cierre, espectáculos etc., que se van a desarrollar a lo largo de la semana para poder responder a cualquier cuestión de los visitantes.

Utilidors es una “ciudad subterránea” bajo Magic Kingdom en Walt Disney World que permite a los Cast Members poder desplazarse de un lado al otro del parque sin necesidad de ser vistos por los invitados. Walt Disney diseñó Utilidors tras encontrarse a uno de sus miembros del elenco disfrazado de Cowboy, dirigiéndose a su

puesto de trabajo, atravesando el resto de zonas donde no iba acorde con la puesta en escena.

Según más de un artículo que habla sobre los secretos de Disney (Mental Floss, 2015) (MCLANE, 2007) el principal Utilidor está en Magic Kingdom y recorre bajo el Castillo de Cenicienta Main Street USA hasta llegar a Fantasyland.

Conseguir imágenes de esta ‘ciudad’ resulta imposible tal y como dice la web Hidden Mickey’s (Shaw, 2006) pues se considera como un secreto a mantener entre los Cast Members. Lo que sí se sabe de esta zona subterránea es que está organizada por pasillos de distintos colores y tiene varias señales y decoración de ambiente Disney. Se puede ver un mapa de los Utilidors bajo Magic Kingdom en el anexo 2, ilustración 5.

Matriz de integración

Se trata de una tabla 4x3 mediante la cual Disney puede rastrear la distribución de los “Quality Standards” en la entrega de los servicios.

A la izquierda, en orden descendente se colocan los estándares de calidad en orden de prioridad: 1-safety, 2-courtesy, 3-show y 4-efficiency. En la fila superior se colocarán los distintos puntos de entrega de servicio: 1-cast, 2-setting y 3-process. En cada casilla se plantean una serie de preguntas con las cuales se comprobará la eficiencia de sus “recursos” a la hora de cumplir con los objetivos propuestos.

Por ejemplo, si nos situamos arriba a la izquierda había que dar respuesta a una pregunta del tipo ¿Cómo logran tus empleados la seguridad a la hora de entregar un servicio a los huéspedes? Sin embargo, si nos situáramos abajo a la derecha sería algo así: ¿Cómo logra que las experiencias ofrecidas resulten eficientes para los clientes?

Sin duda, esta matriz puede ser usada para analizar y lograr soluciones a los errores en el servicio. Además, es una herramienta de evaluación comparativa tanto con otras empresas, como entre distintos servicios ofertados.

En definitiva, una vez más, se busca mejorar en todos sus límites posibles las experiencias ofrecidas a los huéspedes.

Tabla 1. Matriz de integración

	MIEMBROS DEL REPARTO	SHOW	PROCESOS
--	----------------------	------	----------

SEGURIDAD	Capacitar en técnicas y políticas de seguridad	Material de trabajo seguro	Características de respuesta: códigos de actuación en caso de emergencia
CORTESÍA	Construir relaciones a l/p, apasionarse por la identidad, poner en prácticas las ‘performance tips’	Servicios adicionales	No presionar a los invitados, experiencias fluidas
ESPECTÁCULO	Capacitación en el desempeño	Diseño, temática...	Utilización de técnicas que dejen al cliente con ganas de más y un buen recuerdo
EFICIENCIA	Ofrece información importante	Contar con un número considerable de invitados	Asegurar la calidad

Fuente: Swan. (2013). Elaboración propia.

En el anexo 2 se puede ver un ejemplo de solución a través de la matriz de integración con el Star Guest Program.

Aplicaciones de Disney Institute en otras empresas

En este apartado se puede comprobar que los cursos impartidos en “Disney Institute” se pueden aplicar y se han aplicado a empresas de cualquier sector (benchmarking) y no por ello dejar de alcanzar el éxito. Esta cultura se ha aplicado a sectores inimaginables, la idea fundamental es trabajar con los empleados para que sean los auténticos embajadores de las marcas.

East Jefferson General Hospital

Este edificio, híbrido entre hospital y centro de ocio, logró esta inusual unión gracias a la ayuda de “Disney Institute” y de esta forma conseguir que así dos clientelas diferentes entre sí se encuentren confortables en un mismo recinto.

Desde su reconstrucción se buscó duplicar los pasillos y ascensores para que tanto los huéspedes del hospital (no pacientes tal y como dice la filosofía Disney), como los del spa-restaurante, no se encuentren.

Estos diseñadores aplicaron el ambiente típico del spa a la parte del recinto hospitalario, dotándolo de una temática de playa llevada al “extremo”.

Se creó una atmósfera multisensorial en el departamento de escáneres, concibiendo un paseo marítimo en el piso en el que se sirven bebidas con paraguas de papel, no hay sillas de espera sino hamacas y los enfermeros visten camisas hawaianas en lugar de batas. Quizás lo más visualmente llamativo son las máquinas de resonancia magnética “disfrazadas” de castillos de arena.

Se dotó del olor de la loción bronceadora y el aerosol del océano, de los sonidos relajantes de las olas rompiendo y las gaviotas. La cafetería del hospital se conoce como un lugar divertido. Además de que tanto las paredes como los instrumentales médicos están decorados al unísono. Sin olvidar que el orden de prioridad: seguridad, cortesía, eficiencia y “show”.

Todos los huéspedes, tanto pacientes como miembros del spa, son tratados de forma similar.

Haagen Dazs

Haagen Dazs, creador de los “helados de lujo” tiene una mentalidad progresiva hacia la compañía y es por ello que busca un ambiente de diversión, descubrió que no todos los empleados entendían plenamente la historia de la compañía y la importancia de comunicarla a sus clientes.

Sadir, gerente de operaciones, quería que todo el mundo y sobre todo los empleados sintieran pasión por la marca, así conseguirían ofrecer un mejor servicio al cliente y mejorar las ventas.

“Necesitamos que nuestros empleados sean apasionados por la marca” dice Guillermo Sadir, gerente de operaciones.

Resultaba difícil que los empleados de entre 18 y 25 años conectaran con la marca, de este modo Sadir junto con 40 gerentes, propietarios de distintas franquicias de América, Caribe y Suráfrica, acuden al instituto Disney. Asistieron al curso: Aproximación a la calidad del servicio de Disney y Gestión de personal.

El citado curso puede transcurrir en un día o en varios. Inculca la necesidad de mantener unos estándares de servicio y la necesidad de una conexión emocional con los clientes. El servicio se produce desde el primer momento en que el cliente entra en contacto con la empresa, lo cual no se refiere solo a el contacto con los empleados sino también al modo que se presentan sus espacios físicos, distintos puntos de contacto e

información etc... Hay que poner en común lo que usted quiere hacer por sus clientes, lo que los clientes quieren y lo que los clientes esperan, así se elaborará un propósito común.

Durante este periodo, los asistentes pudieron observar desde dentro el funcionamiento de los parques e instalaciones y ver así como los miembros del elenco Disney creaban momentos especiales para los clientes. Fue entonces cuando comprendieron que sus clientes, los que acuden a sus tiendas de helados quieren celebrar algo con sus productos o en su defecto auto recompensarse, por lo tanto ese momento debe ser especial.

En el informe de las franquicias se ve que aumenta los ingresos de ventas, la aprobación del cliente y la satisfacción de los empleados, Häagen-Dazs ha sido conocido como un fabricante internacional y comercializador de helados súper premium. (EL CRONISTA, 2010)

Super Bowl

La Super Bowl es un desafío anual para Frank Supovitz, ejecutivo de la NFL (National Football League). El mundo entero se refiere a este evento como el show más grande y espectacular. Es algo que se debe lograr cada año.

Por ello acudió a Disney Institute, en busca de nuevas maneras de mejorar la calidad en los servicios proporcionados a los aficionados en el estadio. En definitiva buscaban que se les enseñara a desarrollar y mejorar la manera de prestar un servicio, y que fuera aplicado por todos aquellos que trabajaran en el evento. Esto incluye Personal de la NFL, contratistas, contratas, estadio y alrededor de 8000 voluntarios locales. Se debía tener en cuenta la necesidad de ensayos generales y que es un evento de máxima seguridad.

“The Greatest Show on Turf” así es como todo el mundo se refiere cuando habla de la Super Bowl. Frank Supovitz, ejecutivo de la National Football League, es quien debe ocuparse de la planificar y ejecutar la extravagancia de este evento. Los esfuerzos llevados a cabo durante un año deben mostrarse en un solo día y hacia un público muy dispar.

El programa "Fans First Service Framework"! se había introducido para remarcar la importancia del servicio al cliente; para ello “Disney Institute” se encargó de desarrollar 5000 tarjetas de reconocimiento, las cuales son entregadas a los

empleados por parte de los asistentes en función de la satisfacción obtenida en los servicios recibidos.

El Super Bowl XLVI fue un gran éxito y sigue trabajando con “Disney Institute” para que la siguiente edición sea aún mejor.

Chevrolet

Best Chevrolet (Hingham) es uno de los concesionarios más importantes de la marca y ha estado involucrando regularmente a “Disney Institute” desde mediados de los 90 hasta hoy, en un esfuerzo continuo para mejorar su cultura. Mediante la adaptación de muchas ideas de negocio de Disney, el concesionario ha logrado incrementos de más del 90% en las puntuaciones de satisfacción del cliente llegando a ser líderes de la industria en la retención de clientes.

"Los malos viejos tiempos", es así como Scott Shulman, director del concesionario, denomina al periodo en el que ni clientes, ni empleados se encontraban satisfechos. Shulman, que comenzó en la concesión de automóviles de su padre después de graduarse de la universidad afirma: *“Yo tenía mis propias ideas de cómo quería dirigir el negocio, pero me faltó un sistema para hacerlo.”*

Shulman se dio cuenta de que estaba constantemente reaccionando a los problemas en lugar de anticiparlos o prevenirlos.

Después de participar en una sesión del Instituto Disney sobre el compromiso de los empleados en 1994 en una reunión nacional de General Motors, contrató un curso de desarrollo profesional de varios días en el Servicio de Calidad en Orlando. Es allí donde descubrieron la importancia de hacer felices a los clientes y empleados comprendiendo que es necesario cuidar a los clientes para conseguir que regresen.

Los empleados dejaron de usar técnicas de presión para vender un automóvil y se concentraron en complacer al cliente.

Poco a poco, la cultura de Best Chevrolet comenzó a cambiar. Los empleados estaban facultados para tomar decisiones propias y así aumentar la satisfacción del cliente. Para mejorar la experiencia del cliente y ayudar a mantener su nueva cultura de empresa, Best Chevrolet envía continuamente el personal al Instituto de Disney.

Mid Hudson Valley Federal Credit Union

Respetada cooperativa de crédito con 11 sucursales, que compite con bancos, buscaban una manera de destacar y acudieron a “Disney Institute.” Los ejecutivos de la cooperativa elaboraron una lista de valores y estándares de marca que necesitaban incorporar a su nueva cultura, así como maneras de implementarlos pues querían lograr un re-branding. Thompson explicó a la gerencia de MHV que el cambio de cultura depende de la inspiración y motivación de sus empleados.

El programa propuesto por Sánchez a adoptar por MHV estaba basado en temas conocidos de Disney como “Liderazgo, Excelencia, Creatividad, Selección, Entrenamiento y Compromiso” La manera de desarrollarse estos cursos consistió en que Tom Thomson acudió a las instalaciones de New York para impartir una sesión con la gerencia y tres sesiones con los trabajadores.

Los trabajadores aprendieron que la manera en que trataban a sus clientes ayudaría a MVH a diferenciarse de la competencia. Esto aumentó la probabilidad de que los clientes recomendarán MHV desde un 50 a un 68 %. Las puntuaciones respecto a calidad también variaron de un 80 a un 87%.

La cooperativa ha implementado otros cambios para ayudar a asegurar que el servicio al cliente continúe siendo una parte esencial de la cultura de la empresa. Estos cambios incluyen un comité de cultura, un manual de directrices y videos motivacionales.

Michaud señala que cambiar la cultura de una empresa es una tarea difícil y según sus propias palabras. "Tenemos que ser consistentes y nuestros empleados tienen que saber lo que esperamos de ellos. (Disney Institute)

CAPÍTULO IV. TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para dar cumplimiento al último de los objetivos se ha dado revisión a fuentes secundarias y por otro lado se ha llevado a cabo un trabajo de campo con el que se pretende descubrir cuál es la imagen que realmente refleja la empresa Disney en la sociedad.

Contrastes

Antes de llegar al apartado de conclusiones finales, considero relevante obtener una visión de la realidad. Esto quiere decir que esta empresa, del mismo modo que las restantes a lo largo del planeta, no es perfecta por mucho que pretendan aparentarlo. Está claro que su éxito viene debido a un gran esfuerzo y trabajo por el cumplimiento de todos los objetivos y misiones que he mencionado a lo largo de todo el trabajo, pero resulta utópico la situación de la que hablan altos cargos de la compañía Walt Disney.

¿Seguridad?

Se ha realizado una búsqueda en busca de noticias que puedan comprobar que uno de los Quality Standards como es el de seguridad, resulta casi imposible que se realice a la perfección en todas y cada una de las actividades o servicios que ofrecen sus instalaciones. Es entonces cuando encuentro esta noticia del año pasado donde desgraciadamente se habla sobre la muerte de un niño, esta muerte fue debida al ataque de un caimán en uno de los lagos de Disney Orlando. Más allá de la evidente causa de la muerte del niño, se aportaron declaraciones de que en la zona no aparecía ningún tipo de cartel que avisara del peligro que podía tener acercarte a la orilla del lago y que tampoco existía ningún tipo de medida de seguridad que pudiera proteger a los visitantes del parque. (EL MUNDO, 2016). Imagen noticia en anexo 4.

Ilustración 5

EL ESPECTADOR Lunes 16 De Octubre

Noticias Opinión Economía Deportes Entretenimiento Vivir Mujer Tecnología Blogs Colombia 2020

EL MUNDO

SHEIN COMPRAR AHORA

Walt Disney World no anuncia medidas de seguridad tras ataque de caimán a un niño

El Mundo 16 Jun 2016 - 9:55 AM
Por: Redacción Internacional

En un escueto comunicado lamentó la muerte del menor de dos años. Sin

PUBLICIDAD

SHEIN

Fuente: *El esptador*.

¿Ambiente perfecto de trabajo?

Indagando un poco por la red nuevamente he podido encontrar esta noticia (Amnistía preSOS, 2009) en la cual narra un caso de esclavitud infantil, explotación y abusos en una empresa proveedora de productos Disney. Los supervisores golpeaban y abusaban de las trabajadoras, además de largas jornadas de 15 horas y bajas

retribuciones, lo que demuestra que no todos los empleados que trabajan para la marca se encuentran en una situación favorable.

Foro trabajadores

Mediante la plataforma online llamada indeed he podido acceder a un foro de trabajadores de Disney en el cual relatan sus sensaciones tras las experiencias vividas durante sus empleos en la compañía. Tal y como muestro en la imagen a continuación la valoración media obtenida es de 4,2 estrellas sobre 5, por tanto, se podría afirmar que el ambiente de trabajo y la situación de los cast member, por lo general, es satisfactoria. Este hecho favorece al crecimiento como empresa.

Ilustración 6



Fuente: Indeed.

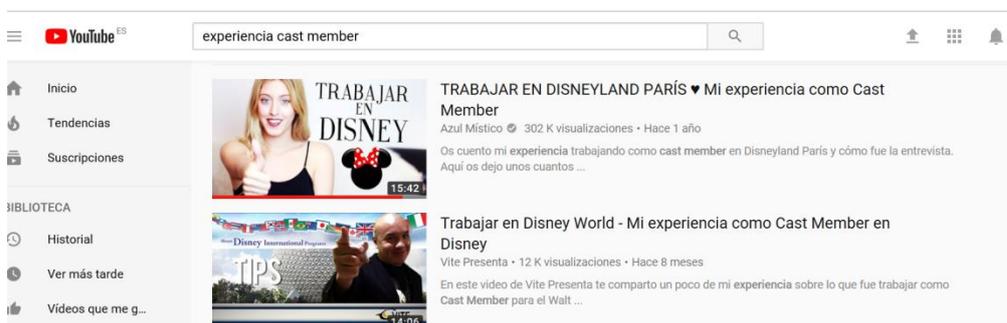
Explotación laboral

Esta noticia (Venegas, 2017) es preocupantemente reciente, ya que USDOL (departamento de trabajo de EEUU) comenta que Disney deberá pagar a 16333 empleados de las instalaciones de Florida por salarios atrasados de horas extra. Disney alegó que no había alcanzado suficientes ganancias. (En el anexo 4 ver imagen noticia. Imagen noticia Anexo 3, ilustración 8.)

¿Ser un cast member?

En YouTube hay videos en los que he podido conocer lo que significa ser un Cast Member y el proceso que hay que llevar a cabo para llegar a serlo. Disney no tiene empleados, solamente Cast Members. Cualquiera que trabaje en los parques de Disney es Cast Members, incluyendo: dependientes de las Disney Stores, personal de seguridad, limpieza...

Ilustración 8



Fuente: YouTube.

Metodología de la investigación

A continuación expongo la técnica llevada a cabo para elaborar esta investigación de mercado y por tanto tener un contraste de los objetivos del trabajo.

Técnica de obtención de la información

Para llevar a cabo la investigación se ha escogido el método de realización de encuestas auto-administradas a través de internet para así lograr llegar a un público más amplio. Conociendo de partida inicial el sesgo que conlleva elegir esta herramienta de trabajo pues a pesar de que internet en la actualidad es un medio muy utilizado (tanto%) no todas las generaciones la usan en la misma medida ni forma.

Su difusión ha sido principalmente a través de la red social Facebook y medio de comunicación Whatsapp.

La encuesta fue lanzada el día 2 de septiembre de 2017 y cerrada el 28 de septiembre a través de la plataforma de formularios de Google, pues permite una elaboración sencilla además de tener una gran compatibilidad con todo tipo de Smartphones. Con un total de 307 respuestas de las cuales tuvieron que ser descartadas dos de ellas una pues una respuesta abierta a una de las preguntas no correspondía con el tema a tratar. Una vez situada temporalmente nuestra encuesta podemos establecerla como una encuesta transversal.

Recogidas las respuestas, se han volcado al programa 'IBM SPSS Statistics 20' con el cual se han codificado para su posterior creación de variables y tratamiento estadístico. Así se ha podido obtener una información mucho más clara y simplificada.

Diseño del cuestionario

Uno de los objetivos de este trabajo consiste en comprobar si Disney ha logrado obtener la imagen o reputación reflejada a través de su cultura corporativa, y para conseguirlo se ha diseñado un cuestionario.

En la primera pregunta se pretende introducir al encuestado en la temática Disney, así como conocer si realmente la compañía posee la reputación que pretende en lo que respecta a la prestación de servicios.

Tras esta cuestión introductoria, la primera parte del formulario tiene como objetivo conocer cuáles son los elementos que componen la imagen corporativa de la empresa. Tras esto, la pregunta filtro ¿Ha visitado alguno de los parques Disney? Nos llevará a una parte del cuestionario en la que sólo los que sí que hayan estado en alguno de estos parques responderá a cuestiones que se refieren fundamentalmente a las expectativas, calidad y servicios recibidos.

La última parte del cuestionario, ya apta tanto para los que han visitado algún parque como para los que no, se basará en conocer si el público está de acuerdo con ciertas afirmaciones de la propia empresa además de obtener cuales son las palabras que más relaciona el público con la compañía.

Plan de muestreo

Población objeto de estudio

La población a la que he dirigido esta investigación es toda la población española, sin restricciones de edades, ni de ningún tipo.

Obtención de la muestra

Para alcanzar la población descrita anteriormente se ha optado por realizar un muestreo no probabilístico de conveniencia debido a la imposibilidad de obtener un censo completo de toda la población española. Sin embargo podemos afirmar que el total de la población es un número superior a 100.000, por lo tanto se trata de una población infinita, Este dato nos permite a priori determinar que el tamaño de la muestra debe ser de 384 individuos, para un nivel de confianza del 95% y un error del 5%.

Una vez recibidas todas las respuestas se ha obtenido una muestra de 307 encuestas, de las cuales se descartaron 2 por no estar correctamente rellenas; de manera que el tamaño de la muestra real es 305.

Ficha técnica

Tabla 2. Ficha técnica

FICHA TÉCNICA	
Tipo de investigación	Encuestas auto administradas online
Universo	Población española
Tamaño de la muestra	305
Tamaño de la muestra real	307
Error muestral	5,6%
Tipo de muestreo	No probabilístico de conveniencia
Autora	Andrea García Martín, alumna de Marketing e Investigación de Mercados
Fechas de realización del trabajo de campo	Del 2 de septiembre de 2017 al 28 de septiembre de 2017.

Fuente: Elaboración propia.

Características de la muestra

Previo a analizar los resultados obtenidos es necesario realizar una descripción de las características principales de los individuos que han realizado nuestras encuestas, y que por tanto han proporcionado una serie de datos que me permitirá obtener conclusiones y respuestas a los objetivos.

Casi un 72% de los encuestados son mujeres, lo que supondrá que el porcentaje de hombres no llegue al 30%.

Tabla 3. Tabla según género

SEXO	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	86	28,2
Mujer	219	71,8
Total	305	100

Fuente: Elaboración propia.

Otra de las preguntas clasificatorias ha sido para conocer la edad de los encuestados, las franjas con menos respuestas son las que se corresponden con las edades de menos de 18 y de más de 65 años. La muestra fundamentalmente va a estar compuesta en unos niveles muy similares por el grupo de entre 18 y 34 años y por el grupo de entre 35 y 65 (49,5% y 45,6% respectivamente). Podemos fundamentar la lógica de estas proporciones gracias al reciente estudio del IAB sobre el uso de las redes sociales (IAB ESPAÑA, 2017).

Tabla 4. Según la edad

EDAD	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 18	11	3,6
Entre 18 y 34	151	49,5
Entre 35 y 65	139	45,6
Más de 65	4	1,3
Total	305	100

Fuente: Elaboración propia.

Entre los encuestados diferenciaremos si han visitado o no el parque, puesto que alguna cuestión trata de la satisfacción del servicio recibido. Tal y como se puede ver a continuación un 57% de los individuos de la muestra han visitado alguno de los parques Disney frente al 43% restante que no ha estado en ninguno.

Tabla 5. Según ha visitado algún parque

HAN ESTADO EN ALGÚN PARQUE	Frecuencia	Porcentaje
No	131	43
Si	174	57
Total	305	100

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de los resultados

A continuación se muestran los resultados obtenidos tras el trabajo de campo con las encuestas.

Experiencia del cliente

En primer lugar y como toma de contacto, se facilita al encuestado una afirmación en la que debe mostrar su conformidad o disconformidad con la misma, dicha afirmación se muestra a continuación: “Si puedes soñarlo, puedes lograrlo” The Walt Disney Company se dedica a la creación de ilusiones, no sólo con sus parques

temáticos sino también con sus animaciones, series y famosas películas para todos los públicos, especialmente en los niños. Por tanto, ¿Consideraría usted que es un referente en lo que respecta al entretenimiento?

En esta afirmación se pretende conocer si la población considera la empresa Disney un referente de entretenimiento, tal y como se indica en uno de los capítulos del libro Historias de Forbes (Gross, 2005). Las respuestas presentan una conformidad muy elevada con la frase introductoria (96,7%)

Tabla 6. Según conformidad con la frase

PREGUNTA INTRODUCCIÓN	Frecuencia	Porcentaje
No	10	3,3
Si	295	96,7
Total	305	100

Fuente: Elaboración propia.

Imagen corporativa

En relación a los elementos que componen la imagen corporativa de Disney, se les ofrecen a los encuestados, distintas posibilidades para tres categorías, teniendo que seleccionar la que consideran más representativa.

Se establecen como símbolos más representativos de la muestra en unas proporciones bastante similares la tipografía, la silueta de Mickey y el logo del castillo (36'4%, 29'2% y 29'2% respectivamente).

Por otro lado, de las edificaciones los resultados son claramente significativos pues tan solo el Castillo ocupa más del 90% de las respuestas.

Finalmente referido a las personalidades con un porcentaje muy superior al resto de alternativas tenemos a Mickey con un 63,9% seguido de un 16,9% de las Princesas Disney. El resto son bajos porcentajes repartidos entre las distintas opciones.

Tabla 7. Según símbolo más representativo

SÍMBOLO	Frecuencia	Porcentaje
Guantes	11	3,5
Tipografía	111	36,4
Silueta Mickey	89	29,2
Canal televisión	2	0,7
Gorro Mickey	2	0,7
Logo castillo	89	29,2
Pixar	1	0,3
Total	305	100

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Según la edificación

EDIFICACIÓN	Frecuencia	Porcentaje
Epcot	5	1,6
Castillo	285	93,4
Laberinto jardín	3	1
Estudios	10	3,3
Disney Village	2	0,7
Total	305	100

Fuente: Elaboración propia.

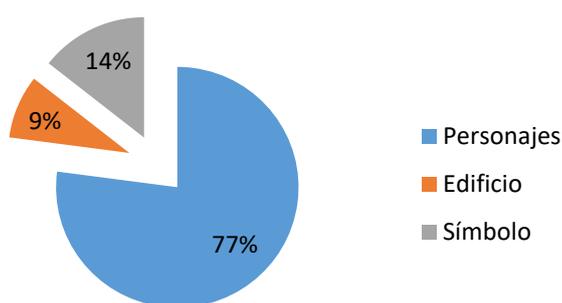
Tabla 9. Según la personalidad más representativa

PERSONALIDAD	Frecuencia	Porcentaje
Walt Disney	21	6,9
Goofy	11	3,6
Mickey	195	63,9
Pato Donald	12	3,9
Princesas Disney	51	16,7
Rey León	15	4,9
Total	305	100

Fuente: Elaboración propia.

Un 77% de los encuestados considera que los personajes/personalidades es la imagen corporativa más representativa de la identidad de la empresa de entre las 3 categorías (personajes, edificios y símbolos) que componen la misma. Edificios y símbolos ocupan la segunda y tercera posición con porcentajes similares. Para conocer todos los resultados de esta pregunta mirar Anexo 3, tabla 1.

Ilustración 5



Fuente: Elaboración propia.

Volver

El objetivo que Walt Disney impuso en su empresa fue desarrollar un servicio al cliente que provoque un deseo en los visitantes de sus parques que les haga volver a visitarlo. Por ello tras el filtro de la pregunta clasificatoria respecto a si ha visitado o no alguno de los parques, nuestro muestreo se limita a 174 individuos que la han visitado.

De estos 174 individuos, un 94,8% afirma que sí que volvería. Lo ideal para cumplir con el objetivo de Walt Disney sería que este porcentaje se aproximara al 100%, por tanto considero que están consiguiendo sus objetivos con bastante efectividad.

Tabla 10. Según si volvería o no

¿VOLVERÍAS?	Frecuencia	Porcentaje
Si	165	94,8
No	9	5,2
Total	174	100

Fuente: Elaboración propia.

Visitar

De entre los encuestados que no han visitado ninguno de los parques Disney, casi un 30% afirma que no quiere visitar ningún parque Disney frente al 70% restante que sí que les gustaría visitar el parque en algún momento de su vida.

Tabla 11. Según visitar si o no

VISITARÍAS?		
No	39	29,7
Sí	92	70,3
Total	131	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Expectativas

Entre los que volverían a Disney, las expectativas sobre las experiencias mágicas y la calidad del servicio son en su mayoría altas o muy altas, pues entre las dos opciones recogen más del 85% de las respuestas. Lo cual indica que deberá seguir desarrollando métodos con los que satisfacer estas experiencias mágicas y de calidad para cumplir con sus objetivos.

Tabla 12. Según las expectativas

EXPECTATIVAS	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajas	1	1
Bajas	1	1
Normales	17	10,3
Altas	70	42,42
Muy altas	76	46,06
Total	165	100

Fuente: Elaboración propia.

Calidad

En base a las expectativas que los visitantes pusieron en sus anteriores experiencias en los parques, se les ha hecho valorar la calidad en función a estas. Se obtiene que Disney proporciona calidad en sus servicios, ya que alcanzan entre la opción “alta” y “muy alta” más del 90% de las respuestas.

Tabla 13. Según la calidad

CALIDAD	Frecuencia	Porcentaje
Muy baja	0	0
Baja	6	3,6
Alta	97	58,8
Muy alta	62	37,6
Total	165	100

Fuente: Elaboración propia.

Experiencias que marcan la calidad

Se ha pedido a los encuestados que elijan de entre las distintas experiencias cual es la que marca la calidad. Los resultados obtenidos muestran que tanto las atracciones, como la decoración, tienen porcentajes prácticamente igualados (30,3 % y 33,3% respectivamente), recogiendo entre los dos más del 60% del total de las respuestas. Seguidamente el 21,2% piensa que son los espectáculos los que marcan la calidad y por último un 14,5% piensa que son las experiencias con personajes.

Tabla 14. Según las experiencias

Experiencias	Frecuencia	Porcentaje
Atracciones	50	30,3
Decoración	55	33,3
Empleados	0	0,0
Espectáculos	35	21,2
Experiencias con personajes	24	14,5
Otros	1	0,6
	165	100

Fuente: Elaboración propia.

Acuerdo/desacuerdo con afirmaciones

En la primera afirmación que Disney hace acerca de su principal objetivo, la felicidad en todos los públicos a través de sus servicios. "Creamos felicidad a través del entretenimiento más divertido para personas de todas las edades, en todos los lugares" se observa que un 38,5% está completamente de acuerdo, un 29,3% está bastante de

acuerdo, un 20,7% ni de acuerdo ni en desacuerdo. En definitiva podemos considerar una respuesta positiva en aproximadamente el 90%

La segunda afirmación: "Los clientes consideran las interacciones que tienen con los empleados uno de los mayores factores a considerar para volver a nuestros parques" los porcentajes en este caso han sido bastante compensados siendo el mayor porcentaje el obtenido en la opción ni acuerdo ni desacuerdo con un 32,2%.

"Disney no promete nada inalcanzable, Disney quiere que sientas la fantasía que denotan sus parques y por tanto que no compres tu asistencia a ellos sino que acudas porque quedas maravillado". Nuevamente, no se ha obtenido en esta afirmación ningún resultado especialmente destacable alcanzando el máximo de respuestas con la opción "bastante de acuerdo".

"En los parques Disney "todo habla", esto significa que cada detalle desde los pomos de las puertas hasta las habitaciones envían un mensaje a los huéspedes". Aunque tampoco se podría considerar relevante, el porcentaje más alto obtenido en esta pregunta es con la respuesta "Totalmente de acuerdo", se puede observar que la mayoría de respuestas son favorables en esta ocasión.

"Los clientes buscan que la magia les transporte de su día a día a mundos creados únicamente por Disney". Más de un 50% se sitúa a favor de esta afirmación de Disney.

Tabla 15,18,19,20 y 21

INTERACCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Nada de acuerdo	12	6,9
Poco de acuerdo	31	17,8
Neutro	56	32,2
De acuerdo	52	29,9
Totalmente de acuerdo	23	13,2
Total	174	100,0

BUSCA MAGIA	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Nada de acuerdo	2	1,1
Poco de acuerdo	27	15,5
Neutro	30	17,2
De acuerdo	51	29,3
Totalmente de acuerdo	64	36,8
Total	174	100,0

ASISTENCIA	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Nada de acuerdo	9	5,2
Poco de acuerdo	21	12,1
Neutro	44	25,3
De acuerdo	56	32,2
Totalmente de acuerdo	44	25,3
Total	174	100,0

FELICIDAD EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Nada de acuerdo	4	2,3
Poco de acuerdo	16	9,2
Neutro	36	20,7
De acuerdo	51	29,3
Totalmente de acuerdo	67	38,5
Total	174	100

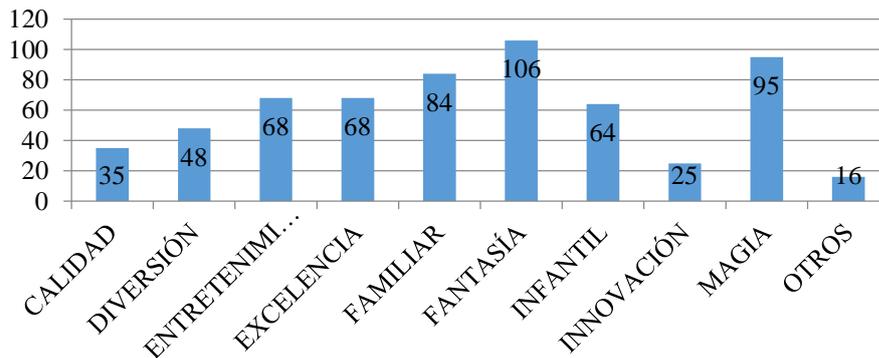
DETALLES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Nada de acuerdo	7	4,0
Poco de acuerdo	19	10,9
Neutro	31	17,8
De acuerdo	49	28,2
Totalmente de acuerdo	68	39,1
Total	174	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Palabras seleccionadas

Se le han facilitado a los encuestados una serie de palabras, deberá seleccionar un máximo de 5, las que considere que representan más a la compañía. Observamos que la palabra más seleccionada con gran diferencia es fantasía, seguida por magia y familiar entre otras. (Ver en anexo 3, tablas de la 13 en adelante los resultados SPSS)

Tabla 22. Según la selección



Fuente: Elaboración propia.

Análisis confirmatorio

Tras el análisis descriptivo se ha realizado un análisis confirmatorio, de esta manera desarrollaremos más ampliamente el objetivo Y: obtener una imagen que delate los objetivos de Disney.

Para llevar a cabo este análisis se han elaborado y contrastado las siguientes hipótesis: conocer si existe o no relación entre el símbolo, personaje o edificación escogida y haber visitado Disney; establecer la existencia o no de relación entre el personaje y el sexo o la edad de la persona encuestada; saber si el deseo de volver se relaciona o no con la calidad; descubrir el diferente punto de vista respecto a calidad y sexo viendo la relación que se establece o no entre ambos y por último, saber si el hecho de haber visitado o no Disney hará que se seleccione una u otra palabra como representativa de Disney y si se puede relacionar o no con la veracidad que tiene para el encuestado las afirmaciones que realiza Disney.

Tal y como se puede observar en la siguiente tabla, existe relación entre el símbolo escogido y la visita a alguno de los parques. En la tabla se recogen únicamente los símbolos relevantes para confirmar la hipótesis (la tabla original puede verse en el Anexo 3, tabla 3 y 4) Y en la tabla que está a continuación se confirma, gracias al nivel

de significación de la tabla chi cuadrado (menor a 0,05) la existencia de relación entre las variables.

Tabla 16. Símbolo-Visita

		VISITA		Total	
		No	Sí		
SÍMBOLO	Tipografía	Count	44	67	111
		% within VISITA SI NO	35,50%	40,60%	38,40%
		Adjusted Residual	-0,9	0,9	
	Silueta Mickey	Count	31	58	89
		% within VISITA SI NO	25,00%	35,20%	30,80%
		Adjusted Residual	-1,9	1,9	
	Logo castillo	Count	49	40	89
		% within VISITA SI NO	39,50%	24,20%	30,80%
		Adjusted Residual	2,8	-2,8	
Total		Count	124	165	289
		% within VISITA SI NO	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: SPSS. Elaboración propia.

Tabla 16.1

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,216 ^a	2	0,016
Likelihood Ratio	8,197	2	0,017
Linear-by-Linear Association	6,392	1	0,011
N of Valid Cases	289		
a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 38,19.			

Fuente: SPSS. Elaboración propia.

No existe relación entre personajes y edificación con haber visitado alguno de los parques. Las tablas que confirman la hipótesis nula se encuentran en el Anexo 3, tablas 5,6,7 y 8.

No existe relación entre el personaje escogido y el sexo del encuestado. (ver tablas 9 y 10 en el anexo 3). Sin embargo si que existe entre el personaje y la edad del encuestado, tal y como puede verse en las siguientes tablas. En la primera tabla, podemos observar que las princesas, Walt Disney y el rey león son los personajes indicadores de la relación existente. En la segunda se observa que el nivel de significación es inferior a 0,05, por lo que se confirma la relación.

Tabla 17. Relación personaje con edad

		PERSONALIDAD * EDAD				Total	
		EDAD					
		Menos de 18	Entre 18 y 34	Entre 35 y 65	Más de 65		
PERSONALIDAD	WALT DISNEY	Count	0	5	16	0	21
		% within EDAD	0,00%	3,30%	11,50%	0,00%	6,90%
		Adjusted Residual	-0,9	-2,4	2,9	-0,5	
	GOOFY	Count	0	5	6	0	11
		% within EDAD	0,00%	3,30%	4,30%	0,00%	3,60%
		Adjusted Residual	-0,7	-0,3	0,6	-0,4	
	MICKEY	Count	7	95	91	2	195
		% within EDAD	63,60%	62,90%	65,50%	50,00%	63,90%
		Adjusted Residual	0	-0,4	0,5	-0,6	
	PATO DONALD	Count	0	1	10	1	12
		% within EDAD	0,00%	0,70%	7,20%	25,00%	3,90%
		Adjusted Residual	-0,7	-2,9	2,7	2,2	
	PRINCESAS DISNEY	Count	2	35	14	0	51
		% within EDAD	18,20%	23,20%	10,10%	0,00%	16,70%
		Adjusted Residual	0,1	3	-2,8	-0,9	
	EL REY LEÓN	Count	2	10	2	1	15
		% within EDAD	18,20%	6,60%	1,40%	25,00%	4,90%
		Adjusted Residual	2,1	1,4	-2,6	1,9	
Total		Count	11	151	139	4	305
		% within EDAD	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: SPSS. Elaboración propia.

Tabla 18. Chi2 17

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,810 ^a	5	0,44
Likelihood Ratio	4,747	5	0,448
Linear-by-Linear Association	0,142	1	0,706
N of Valid Cases	305		
a. 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,28.			

Fuente: SPSS. Elaboración propia.

Pese a la posible evidencia de la relación entre calidad recibida y deseo de volver, se ha decidido verificarla. Por el contrario, no existe relación entre la experiencia elegida como fundamental para la satisfacción de la visita y el sexo de la persona que realiza la encuesta. Las tablas que demuestran estas relaciones, pueden verse en el Anexo 3, tablas 11 y 12.

No existe relación entre las palabras que representa Disney y el hecho de haber visitado o no el parque, tal y como muestran la siguiente tabla. Pero la palabra “infantil”, analizada como variable, ha demostrado la relación para este caso, como excepción.

Tabla 19. Porcentajes de selección

RESUMEN PALABRAS					
			VISITA SI NO		Total
			No	Sí	
PALABRAS^a	CALIDAD	Count	36	57	93
		% within VAR00009	27,50%	32,80%	
	DIVERSIÓN	Count	78	121	199
		% within VAR00009	59,50%	69,50%	
	ENTRETENIMIENTO	Count	103	130	233
		% within VAR00009	78,60%	74,70%	
	EXCELENCIA	Count	4	13	17
		% within VAR00009	3,10%	7,50%	
	FAMILIA	Count	93	119	212
		% within VAR00009	71,00%	68,40%	

FANTASÍA	Count	106	152	258
	% within VAR00009	80,90%	87,40%	
INFANTIL	Count	67	51	118
	% within VAR00009	51,10%	29,30%	
INNOVACIÓN	Count	11	10	21
	% within VAR00009	8,40%	5,70%	
MAGIA	Count	85	114	199
	% within VAR00009	64,90%	65,50%	
OTRAS	Count	3	6	9
	% within VAR00009	2,30%	3,40%	
Total	Count	131	174	305
Percentages and totals are based on respondents.				
a. Dichotomy group tabulated at value 1.				

Fuente: SPSS. Elaboración propia.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES

Disney lleva buscando desde sus orígenes una gran reputación en lo que respecta al servicio al cliente, por tanto, a través de la primera pregunta de la encuesta se puede entender que ha logrado conseguirla, más de un 90% de los encuestados considera a Disney un referente en lo que respecta a la oferta de servicios.

En cuanto a los elementos que componen la imagen corporativa de la empresa, la categoría que ha obtenido el porcentaje más alto en relación a la representatividad es “los personajes”. Es un resultado coherente ya que el éxito de la compañía se remonta a sus orígenes con la creación de cortometrajes y películas.

Más de un 95% de los encuestados consideran a Disney un referente en entretenimiento, resultado perfectamente compatible con el perfil cinematográfico de la compañía y de ocio.

El hecho de que entre los símbolos más representativos de Disney se encuentre el logotipo del castillo, y que el análisis confirmatorio, cuando se ha estudiado la relación entre las edificaciones y la visita a un parque, haya dado negativa, podemos afirmar que este símbolo es representativo no por la visita del parque, sino por sus películas.

La importancia de Mickey en la esfera Disney, hace que este sea otro de los símbolos representativos, podemos pensar que es debido a ser el primer personaje famoso del creador Walt Disney. Este hecho está claramente confirmado en la encuesta, tres cuartas partes de los encuestados cuando piensan en el mundo Disney, piensan en sus personajes, y entre ellos, Mickey ocupa un lugar destacado

Las palabras más seleccionadas por los encuestados que relacionan con Disney han sido: fantasía, magia y familiar. Estas son algunas de las palabras que la compañía quiere que su público relacione con ella. Es un hecho que para el público ha conseguido crear un mundo de magia y fantasía para la familia.

El hecho de que hayan contestado a la encuesta más mujeres que hombres, ha llevado a algún resultado sorprendente cuando se han relacionado determinadas variables. Por ejemplo no se ha obtenido relación entre las variables sexo y personaje, y tampoco entre la experiencia que resulta satisfactoria y el sexo del encuestado.

El objetivo de la compañía es superar las expectativas de sus clientes en lo que respecta a sus experiencias en los parques, más de un 85% de los encuestados que han visitado los parques afirman que la relación calidad/expectativas es adecuada, esto hace concluir que es mejorable. Disney no ha alcanzado su objetivo.

Disney dice basar su filosofía y cultura corporativa en un buen ambiente y formación del personal, es decir, logra que sus empleados tengan el sentido de pertenencia de la empresa y consigan transmitir a los clientes ese sentimiento de pertenencia. Sin embargo, con los resultados obtenidos a través de las encuestas, se puede observar que el servicio que ofrecen cualquiera de los Cast Members en las distintas instalaciones, no resulta algo relevante a la hora de considerar la calidad, ni a la hora de generar buenos recuerdos, ni expectativas. El público no presta especial atención a todos los detalles, la actuación y prestación de servicios de los Cast Members pasa desapercibida, esto se puede comprobar en las encuestas.

Disney pretende que sus visitantes quieran volver y no solo eso, sino que traigan a sus conocidos con ellos, y según los resultados de la encuesta un 95% de quienes visitan alguno de los parques quiere volver. Sin embargo, un 70% de los que no han visitado los parques querrían ir, mientras que el resto no tienen ningún interés. Este 30% es el público por el que Disney debería luchar, en conclusión, la línea de trabajo que Disney debe fomentar, es captar la atención de este sector.

Aplicaciones, limitaciones y utilidad pública, universitaria, empresarial o laboral.

Dar a conocer la existencia de “Disney Institute”, el cual ofrece programas formativos de las estrategias de servicio al cliente utilizadas por la empresa Disney. Pueden existir empresas que necesitan un up-grade, una evolución o simplemente un cambio. Puede resultar atractivo para empresarios y/o empresas que desconocían la existencia del mismo y se encuentren en búsqueda de “soluciones” o mejoras.

Así mismo, todos aquellos profesores, revistas universitarias... interesados en la creatividad laboral, tendrán la oportunidad de conocer la existencia y repercusión de estos programas.

También será útil para aquellos amantes del mundo Disney que sencillamente quieren ampliar sus conocimientos acerca de una de las empresas referentes.

Para el grado de Marketing e Investigación de Mercados es relevante pues nos ayuda a reconocer los deseos de los clientes, como satisfacer estos deseos etc.

Durante el desarrollo del presente trabajo ha habido una serie de limitaciones: no se ha podido comprobar “in situ” los servicios que según la documentación estudiada Disney proporciona; no ha habido un contacto directo con ningún Cast Member, solamente se ha podido contrastar las opiniones de los empleados que han dejado las mismas en internet; habiendo intentado hacer una difusión de la encuesta a una representación completa de la población, a pesar de conseguir un número elevado de respuestas, no se ha conseguido estas representen la distribución real de la población.

Bibliografía

- Alan por el mundo. (Mayo de 2017). *ALAN POR EL MUNDO*. Obtenido de .
<https://www.alanxelmundo.com/que-castillo-disney-hay-en-cada-parque/>
- Amnistia preSOS. (2009). *Esclavitud infantil, explotación y abusos de Walt Disney*. Obtenido de <https://amnistiapresos.blogspot.com.es/2009/10/walt-disney-el-imperio-de-la.html>
- Barnes, B. (2012). *The New York Times*. Obtenido de <http://www.nytimes.com/2012/04/22/business/media/in-business-consulting-disneys-small-world-is-growing.html?mcubz=0>
- Blogger. (2007). *Administración de empresas*. Obtenido de <http://admindeempresas.blogspot.com.es/2007/10/benchmarking-definicion-tipos.html>
- Boone, Louis E.; Kurtz, David L. (2013). *Contemporary Marketing*.
- Cerro, S. (2015). *Cuando la escritura manuscrita se convierte en logotipo de empresa: Disney y Clarks*.
- Cerrolaza Nestares. (1999). *Manual de Relaciones Publicas Institucionales y Empresariales*.
- Cockerell, L. (2008). *Ponga Magia en su Empresa*.
- Daniel Scheinson . (1997). *Más allá de la imagen corporativa*.
- Disney Institute blog. (s.f.). *Disney Institute* . Obtenido de <https://disneyinstitute.com/blog/tag/leadership-lessons-from-walt/?CMP=SOC-DI-WaltWisdom-LeadershipLessonsFromWalt-Landing>
- Disney institute. (s.f.). *Client impact case studies*. Obtenido de <https://disneyinstitute.com/client-impact/case-studies/mid-hudson-valley-federal-credit-union/>
- Disney. (s.f.). *Walt Disney parks and resorts*. Obtenido de <https://aboutdisneyparks.com/about/around-the-world/walt-disney-imagineering>
- Editor, W. (2012). *Prevue*. Obtenido de <http://prevuemeetings.com/experiences/educational/disney-institute-creates-imaginative-programs-to-solve-business-blunders/>

- EL CRONISTA. (2010). *EL CRONISTA*. Obtenido de <https://www.cronista.com/impresageneral/Disney-ensena-los-secretos-de-su-modelo-de-negocio-a-ejecutivos-argentinos-20100812-0001.html>
- EL MUNDO. (2016). *EL ESPECTADOR*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/noticias/elmundo/walt-disney-world-no-anuncia-medidas-de-seguridad-tras-articulo-638124>
- Europapress. (2016). *Eleconomista.es*. Obtenido de <http://www.eleconomista.es/economia/noticias/7952511/11/16/Economia-Walt-Disney-cierra-el-ejercicio-2016-con-un-beneficio-record-de-8600-millones.html>
- Fandos, C. (2016-2017). Marketing de organización de servicios. Unizar.
- Fundación Osde. (1998). *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*. Obtenido de <http://www.fundacionosde.com.ar/pdf/biblioteca/dinamica.pdf>
- Gross, D. (2005). *Historias de Forbes*. Norma.
- Hicken, S. (2014). *Customer Service Blog*. Obtenido de <https://hyken.com/customer-experience-2/customer-service-lessons-from-walt-disney/>
- IAB ESPAÑA. (2017). *Estudio RRSS*.
- Indeed. (s.f.). *Indeed The Walt Disney Company*. Obtenido de <https://www.indeed.es/cmp/The-Walt-Disney-Company/reviews>
- Institute, D. (s.f.). *Disney Institute*. Obtenido de <https://disneyinstitute.com/client-impact/case-studies/haagen-dazs/>
- Justo Villafañe. (1993). *Imagen positiva*.
- Kober, J. (2011). *Mouse Planet*. Obtenido de https://www.mouseplanet.com/9606/Walt_Disney_Worlds_Eyes_and_Ears
- Liderlai. (2010). *Blogspot*. Obtenido de <http://liderlai.blogspot.com.es/>
- Marketing de servicios. (s.f.). *El caso Walt Disney: ¿Un modelo de calidad, servicio y experiencia?* Obtenido de <https://www.marketingdeservicios.com/el-caso-walt-disney-un-modelo-de-calidad-servicio-y-experiencia/>
- MCLANE, S. (2007). *Active Rain*. Obtenido de <http://activerain.com/blogsvieview/79370/top-secret---disney-tunnels-exposed->

- Mental Floss. (2015). *Inside Disney World's Secret "Tunnels"*. Obtenido de <http://mentalfloss.com/article/67485/inside-disney-worlds-secret-tunnels>
- Motion cars. (2014). *Motion cars*. Obtenido de <http://motioncars.inquirer.net/28247/chevrolet-ph-engages-disney-institute-to-drive-customer-experience>
- Orlando Florida. (s.f.). Obtenido de <http://espanol.orlando-florida.net/walt-disney-world/disney-glosario/disney-cast-member.htm>
- R Hiebeler; T Kelly; C Kettman. (2012). *Best Practices: Building Your Business With Customer-focused Solutions*.
- Ragona, D. (2016). *NEOEMARKETING*. Obtenido de <https://neoemarketing.com/branding/que-es-branding-y-rebranding/>
- Rothacher, A. (2004). *Corporate culture, global brands*.
- Sagray, D. (2014). *Proyecto de graduación, Universidad de Palermo*. Obtenido de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/3067.pdf
- servicios, M. d. (2009). *El caso Walt Disney: ¿Un modelo de calidad, servicio y experiencia?* Obtenido de <https://www.marketingdeservicios.com/el-caso-walt-disney-un-modelo-de-calidad-servicio-y-experiencia/>
- Shaw, T. (2006). *Hiddenmickeys*. Obtenido de <http://www.hiddenmickeys.org/WDW/MagicKingdom/Secrets/General/Underground.html#AVAC>
- Solarius. (2007). *Solarius*. Obtenido de <http://www.solarius.com/dvp/wdw/maps.htm>
- Swan, D. M. (2013). *Slideshare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/dinoumonster/disney-y-el-arte-de>
- Theodore Kinni & Disney Institute. (2011). *Be Our Guest*. Disney Editions.
- Toriello, D. M. (2014). *uvadoc tfg*. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/5548/1/TFG-N.51.pdf>
- Urquizu, P. (2016-2017). *Comunicación Corporativa*. Unizar.
- Venegas, E. (17 de 3 de 2017). *Demandan a Disney por explotación laboral ¿Por qué? Merca 2.0*.

Walsh, J. (2015). *Times Herald-Record*. Obtenido de <http://www.recordonline.com/article/20150506/BUSINESS/150509564>