

# **GRADO EN COMERCIO**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**“Análisis de los factores de éxito en los parques  
temáticos. Tokio Disneyland vs Disneyland París vs  
Hong Kong Disneyland”**

**INÉS GOMEZ ESCUDERO**

**FACULTAD DE COMERCIO  
VALLADOLID  
30/06/2021**



# **UNIVERSIDAD DE VALLADOLID GRADO EN COMERCIO**

**CURSO ACADÉMICO 2020/2021**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**“Análisis de los factores de éxito en los parques  
temáticos. Tokio Disneyland vs Disneyland París vs  
Hong Kong Disneyland”**

**Trabajo presentado por: Inés Gómez Escudero**

**Tutor: Ana María Negro Macho**

**FACULTAD DE COMERCIO**

Valladolid

30/06/2021

<b>1. Introducción</b>	<b>5</b>
<b>2. Definición de parques temáticos y su evolución histórica</b>	<b>6</b>
2.1. Definición de parques temáticos	6
2.2. Evolución histórica de los parques temáticos	7
2.2.1 Evolución de los parques temáticos antes de Disneyland	7
2.2.2 Evolución histórica de los parques temáticos tras Disneyland	10
<b>3. Factores que determinan el éxito de los parques temáticos</b>	<b>14</b>
3.1 Factores de localización	15
3.2 Factores de financiación	16
3.3 Factores contextuales o del entorno	16
<b>4. El caso de Tokio Disneyland</b>	<b>19</b>
<b>5. El caso de Disneyland París</b>	<b>24</b>
<b>6. El caso de Hong Kong Disneyland</b>	<b>31</b>
<b>7. Comparación de los parques</b>	<b>36</b>
7.1 Afluencia y rentabilidad. Análisis Cuantitativo.	39
7.1.1 Análisis de la afluencia.	39
7.1.2 Una aproximación de análisis sobre la rentabilidad de los parques temáticos	45
7.2 Análisis cualitativo de los parques. Análisis DAFO.	48
<b>8. Conclusión</b>	<b>56</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>58</b>

### Índice de Ilustraciones

<i>Ilustración 1: Esquema de los factores que determinan el éxito de los parques temáticos</i>	18
------------------------------------------------------------------------------------------------	----

### Índice de Tablas

<i>Tabla 1: Asistencia 15 parques temáticos con más afluencia del mundo 2018-2019..</i>	11
<i>Tabla 2: Decisiones que conllevaron el éxito de Disneyland Tokio .....</i>	23
<i>Tabla 3: Errores cometidos en Disneyland París .....</i>	29
<i>Tabla 4: Errores cometidos en Hong Kong Disneyland .....</i>	35
<i>Tabla 5: Decisiones de Disneyland París y Tokio Disneyland sobre los determinantes de éxito .....</i>	38
<i>Tabla 6: Comparación de las variables analítica: Disneyland París vs Tokio Disneyland .....</i>	46
<i>Tabla 7: Análisis DAFO: Tokio Disneyland.....</i>	50
<i>Tabla 8: Análisis DAFO: Disneyland París .....</i>	52
<i>Tabla 9: Análisis DAFO: Hong Kong Disneyland.....</i>	55

### Índice de ecuaciones

<i>Ecuación 1: Cálculo de la Rentabilidad</i>	47
-----------------------------------------------	----

### Índice de Gráficos

<i>Gráfico 1: Cronología de parques en Europa entre 1843 Y 1992</i>	9
<i>Gráfico 2: Asistencia al parque temático con más afluencia. Estados Unidos, Europa y Asia:</i>	14
<i>Gráfico 4: Gasto de los visitantes de Tokio Disneyland</i>	22
<i>Gráfico 6: Evolución de la afluencia de Disneyland París 1992-2019</i>	40
<i>Gráfico 7: Evolución de la afluencia de Tokio Disneyland 1893-2020</i>	42
<i>Gráfico 8: Evolución de la afluencia de Hong Kong Disneyland 2005-2019</i>	44

## 1. Introducción

Tal y como definió De Calderon (1999) el turismo tradicional de sol y playa se concibe como un turismo estacional, estático y sin planificación estratégica, que no crea necesidades sobre los consumidores, ni tiene en cuenta sus preferencias. Este turismo se masificó durante la segunda mitad del siglo XX, cuando los países comenzaron a recuperarse económicamente tras las dos guerras mundiales y las crisis posteriores derivadas de ellas. Hoy en día, este tipo de turismo ha dado paso a un turismo más personal, enfocado a las aventuras, a descubrir cosas nuevas, al desarrollo personas.

Bordas (2003) afirmó en una conferencia en la UOC, que la tendencia del momento es el disfrute de las emociones, por lo tanto los parques temáticos son la oferta perfecta, ya que cubrirán esta nueva demanda de turismo de emociones.

El desarrollo de las nuevas tecnologías en las atracciones y espectáculos, permite ofrecer una mayor innovación a los visitantes para intentar satisfacer todas estas nuevas demandas.

El sector turístico, es un sector que se encuentra en continuo crecimiento, y los parques temáticos aportan una gran cantidad de capital a él y al lugar donde están situados.

Solo en España se encuentran más de 10 parques temáticos, algunos de ellos como Port Aventura situado en Salou, se encuentran entre los mejores parques temáticos de Europa y Siam Park en Tenerife, como uno de los mejores parques con temática acuática del mundo.

Durante todo este trabajo analizaremos los factores que determinaran el éxito de los parques temáticos. Comenzaremos analizando el caso de cada uno de los parques, primero debemos conocer cómo se crearon, qué decisiones se tomaron para su construcción, si se cometieron errores o no y justificaremos la elección del lugar de asentamiento del parque a través de las variables de éxito.

En la parte cuantitativa analizaremos la rentabilidad y el número de visitantes de los parques a comparar, es decir, Disneyland París, Tokio Disneyland y Hong Kong Disneyland. El número de visitas nos mostrará cuál es el parque más visitado de los 3 y como ha evolucionado este dato desde su apertura. Con este factor, no podemos comparar los parques de manera precisa, ya que la superficie del los parques es diferente, pudiendo albergar más o menos visitantes. Con el calculo de la rentabilidad, sabremos cuál es el parque más rentable, y por lo tanto el más exitoso. Compararemos

los factores de éxito que comparte con el resto de los parques para saber cuales influyen de verdad en la continuidad del parque.

En la parte cualitativa analizaremos los parques realizando un estudio DAFO, es decir, analizaremos las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de cada uno de ellos. Esto nos mostrará que variables suponen un beneficio para el parque y cuales no.

El objetivo de este trabajo es establecer cuales de los factores que determinan el éxito de los parques temáticos son más importantes, tras haber analizado las variables cuantitativas y cualitativas.

## 2. Definición de parques temáticos y su evolución histórica

### 2.1. Definición de parques temáticos

La palabra parque temático proviene del griego “Thematiko”. En griego Thema significaba asunto o materia, mientras que el sufijo -tico indica relativo a (de, s.f.). Por lo que el significado literal de la palabra parque temático sería relativo a materia o asunto.

Primero de todo debemos conocer que es un parque temático. Chassé (1993) aportó una definición de parques temáticos en la que incuyó todas las características relevantes de estos:

- Son lugares lúdicos creados para la distracción y el juego.
- Espacios cerrados organizados alrededor de un tema, de ahí la palabra parque.
- Un lugar donde la vocación comercial es muy importante.
- Un lugar en el que tienen cabida desde los más pequeños a los más mayores.
- Un lugar que requiere una gran inversión.

Otros autores, aportan una definición diferente. Para Antonio.E.Ten (1998), los parques temáticos se pueden definir como paraísos de ocio, que se distingue de una feria o circo por su acercamiento a la educación y al interés cultural.

Para Clavé (2005), los parques temáticos son paisajes destinados al entretenimiento que han sido creados por expertos con el fin de que este paisaje narre una historia y se elimine cualquier relación con el exterior.

Secall (2001), propuso su propia definición: “un parque temático es un recinto cerrado de gran extensión, en el que se pretende fundamentalmente la diversión de sus

visitantes por medio de la vivencia de un mundo «mágico» y del disfrute de un conjunto de atracciones mecánicas especialmente organizadas en torno a una o varias ideas o ejes temáticos que dan homogeneidad al conjunto.”

Todas estas definiciones, tienen algo en común: Un parque temático es un lugar en el que entras a un mundo diferente.

## 2.2. Evolución histórica de los parques temáticos

Los parques temáticos nacen de las ferias tradicionales europeas, los jardines, las exposiciones y los parques de atracciones convencionales. Antes de comenzar con la historia que llevó a los parques temáticos a ser como son hoy en día, hay que saber distinguir entre parque temático y parque de atracciones. En un parque temático se establece un tema y sobre él se diseñan las atracciones. Este cuenta con una decoración que hará sentir al visitante como si estuviera en otro lugar, pudiendo ser ese lugar ficticio o real. Los parques de atracciones, por el contrario, son lugares sin tematizar en los que hay atracciones, sin tener estas ningunas relaciones entre sí o con el entorno.

Tradicionalmente se dice que el Disneyland de Anaheim, California, inaugurado en 1955, es el parque temático original, ya que fue el “primer parque temático propiamente dicho” (Adams, 1991). A partir de 1955, la industria de los parques temáticos creció muy rápidamente, no solo en Estados Unidos, sino también en el resto del mundo. Aunque Disneyland California fue el primero, Walt Disney no fue el creador de lo que entendemos como parque temático.

Para entender esta evolución, plantearemos un antes y un después de la aparición de Disneyland como referente mundial:

### 2.2.1 Evolución de los parques temáticos antes de Disneyland

Antes de Disneyland, existían desde el siglo XIII en Francia los denominados “parques de recreo”. Estos eran lugares privados donde los aristócratas y sus amigos disfrutaban de diferentes actividades y pasaban el tiempo. Estas zonas de reunión las podemos considerar como primeros parques temáticos. Tal y como señalan Fuertes y Molina (2000), el ejemplo más destacado de este tipo de “parque temático” antiguo es el Palacio de Versalles, donde desde su construcción durante el reinado de Luis XIV, el rey sol, los aristócratas podían disfrutar de muchas atracciones todas ellas muy variadas

y atrevidas. Entre todos los entretenimientos ofrecidos en el palacio, podemos destacar los acróbatas y el zoológico que entretuvieron a la realeza durante mucho tiempo.

Los aristócratas perdían el interés muy fácilmente, por lo que se requirieron de muchas innovaciones para mantenerlos contentos. Estas trajeron consigo la mecanización. Para sorprender a los invitados de los aristócratas, comenzaron a introducir la mecánica en sus atracciones, lo que no solo logró que la nobleza mantuviera el interés, si no que abarató los costes. Con el abaratamiento de los costes, este ocio que solo podían permitirse los aristócratas, permitió que los parques de atracciones fueran mucho más asequibles para todo el público.

En el año 1919 había 1500 complejos de parques de atracciones en funcionamiento en Estados Unidos (Secall, 2001). Esta cifra sin embargo disminuyó debido a dos factores:

1. El crack del 29 derivado de la caída de la bolsa de Nueva York, dio lugar a una de las mayores crisis económicas de la historia de la humanidad. Esta crisis llevó a la gran depresión que se sufrió los años posteriores en todo Estados Unidos.
2. La Segunda Guerra Mundial, aunque se desarrolla en Europa, afecta a la economía de Estados Unidos provocando incertidumbre y malestar social, trasladándose así una gran crisis al sector del ocio.

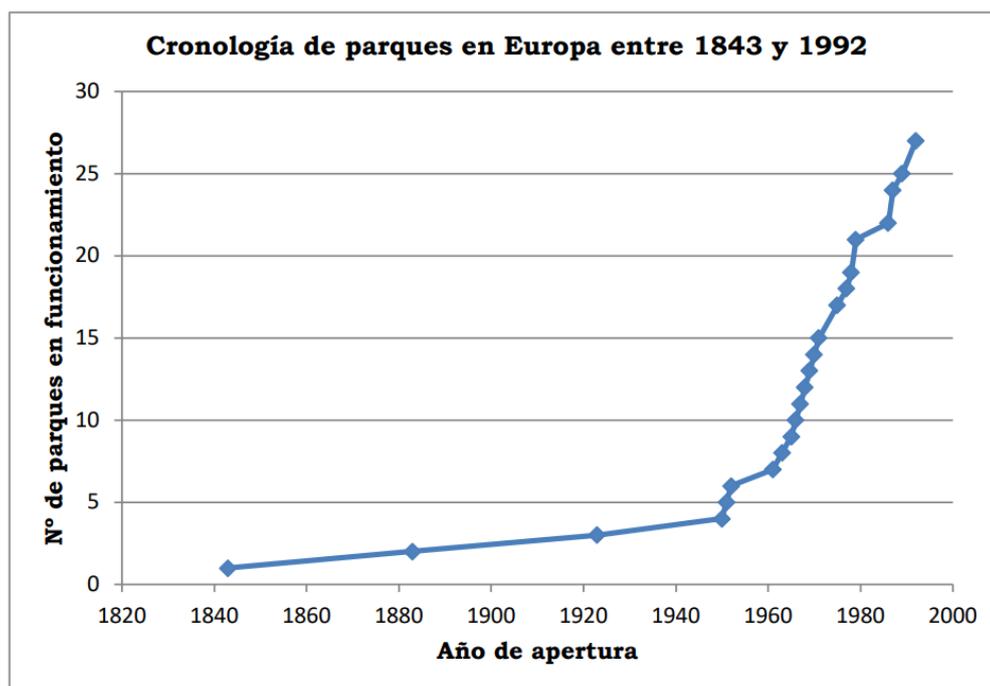
El número de parques de atracciones disminuyó a 300 con el fin de la guerra (Zona Q, 2002), ya que estos eran claramente dependientes de la clase media americana y del ocio de masas que se había hecho muy popular en Estados Unidos (Mittermeier, 2021). La gran mayoría de la clase media dejó de acudir a los parques de atracciones puesto que no disponían de suficiente capital para disfrutarlo.

Por otro lado, el mercado europeo se vio afectado por los mismos factores, el crack del 29 y la Segunda Guerra Mundial. Sin embargo, el mercado europeo, partía antes de la Primera Guerra Mundial de un total de 0 parques de atracciones, es decir, había una ausencia total del sector. No fue hasta los años 60 cuándo el número de parques comenzó a crecer.

El siguiente cambio que se dio en el sector, se produjo en 1955 con la entrada en el mercado de Disneyland. El sector del ocio añadió a su lista los parques temáticos, que se dedicaban a crear no solo atracciones innovadoras, si no también una escenografía que atrapara al visitante.

A partir de 1960, comienza el boom de la creación de los parques temáticos en Europa, muchos de ellos impulsados por el éxito de Disneyland en Estados Unidos e inspirándose en su modelo para construirlo.

Gráfico 1: Cronología de parques en Europa entre 1843 Y 1992



Fuente: (Varela & Pena López, 2019)

Tal y como podemos ver en el gráfico, hasta después de la Segunda Guerra Mundial el número de parques temáticos es insignificante en Europa, no superando los 5. Sin embargo, tras la apertura de Disneyland California en 1955 y Disneyland Florida en 1971, el mercado europeo los parques temáticos crece muy rápidamente, llegando a superar los 25 en 1992.

Por otra parte, el mercado Asiático contaba con 2 parques de atracciones en el siglo XIX, que permanecieron abiertos tras la Segunda Guerra Mundial (E.Ten, 1998). El mercado japonés aún estaba por explorar. No será hasta 1980 cuando comience a crecer el mercado de los parques temáticos en Asia tal y como veremos en el siguiente punto.

## 2.2.2 Evolución histórica de los parques temáticos tras Disneyland

Como hemos mencionado anteriormente, la Walt Disney Company fue la primera en comercializar lo que hoy conocemos como parques temáticos, evolucionando así los parques de atracciones tradicionales añadiendo a estos una temática, en este caso el mundo Disney, cuya popularidad era ya un fenómeno cultural.

Los mercados de parques temáticos evolucionaron de forma distinta en Estados Unidos, Europa y Asia. En Asia, la llegada de los parques se dio más tarde, pero con una gran aceptación por parte de los asiáticos.

Con la apertura de Disneyland California en 1955, muchos negocios totalmente ajenos al parque comenzaron a crecer en sus inmediaciones. Desde hoteles, a tiendas de souvenirs, pasando por gasolineras o restaurantes (Iwerks, 2019). Viendo en esto una gran oportunidad empresarial, la Walt Disney Company decidió incluir todos estos servicios en su nuevo parque Disney en Orlando, Florida, en 1971. Ya no serían otras empresas las que ofrecieran a los visitantes hoteles o tiendas, todo lo que necesitaran podría encontrarse en el mismo parque. Con esto, se pretendía que los visitantes pasaran una larga estancia en sus instalaciones y no solo visitar el parque un día.

Este modelo de negocio solo se puede dar si se dispone de una gran dimensión de terreno (Secall, 2001). Si el tamaño del parque hace imposible visitarlo en un solo día, los visitantes tendrán que quedarse varios días para poder visitarlo todo, por lo que la empresa consigue que los visitantes duerman en sus hoteles del complejo. El complejo de Disney Orlando registró 10 millones de visitantes en su primer año abierto, superando por 4 millones los visitantes previstos por la empresa (Finch, 2011). Hoy en día el parque recibe 20.963.000 millones de visitantes (TEA/AECOM, 2019) según el último dato aportado, aunque se prevé que el número de visitantes en 2020 alcance un mínimo histórico debido al coronavirus.

El mercado europeo tuvo una evolución diferente al americano. Aunque al principio el mercado no demandaba este tipo de producto, los inversores europeos comenzaron a interesarse por él tras los grandes beneficios que los parques americanos estaban obteniendo (Rodríguez-Avial, 1991). Será a partir de los años 60 (Vease Gráfico 1) cuando las empresas turísticas comienzan a interesarse y a investigar como implantar este tipo de ocio en Europa.

Paralelamente a la expansión de los principales parques temáticos estadounidenses, los parques temáticos en Asia comenzaron a crecer. Tokio

Disneyland, fue uno de los primeros parques temáticos en llegar al continente. El parque se instaló en un mercado ansioso por probar los parques temáticos y con la vista puesta en los parques americanos. Los primeros 4 parques asiáticos (Tokio Disneyland y Hakkeijima Sea Paradise en Japón y Everland Y Lotte World en Corea del Sur) fueron capaces de sumar 35 millones de visitantes (Clavé, 1999) en sus primeros años.

Las experiencias que ofrecen estos parques temáticos es diferente entre ellos. Los parques están adaptados a las culturas de los países en los que se encuentran por lo que la gastronomía, los hábitos de consumo, o la forma de entender el ocio será distinta entre ellos. Estas diferencias supusieron grandes problemas para algunos parques. El caso más destacado por errores cometidos es el de Disneyland París que veremos próximamente.

En la actualidad, millones de personas visitan al año los distintos parques del mundo. En Europa, por ejemplo, en 1996 había un total de 30 parques temáticos en funcionamiento, con una afluencia anual de 62 millones de visitantes (Fuertes Eugenio & Molina Puertas, 2000). Hoy en día los 20 parques principales europeos han alcanzado ellos solos los 60 millones y medio de visitantes (TEA/AECOM, 2019).

Tabla 1: Asistencia 15 parques temáticos con más afluencia del mundo 2018-2019

Nombre del Parque	País	Asistencia 2018	Asistencia 2019	Porcentaje de crecimiento
<b>MAGIC KINGDOM THEME PARK AT WALT DISNEY WORLD RESORT</b>		20,859,000	20,963,000	0,5%
<b>DISNEYLAND PARK</b>		18,666,000	18,666,000	0%
<b>TOKYO DISNEYLAND</b>		17,907,000	17,910,000	0%

<b>TOKYO DISNEYSEA</b>		14,651,000	14,650,000	0%
<b>UNIVERSAL STUDIOS</b>		14,300,000	14,500,000	1,4%
<b>DISNEY'S ANIMAL KINGDOM AT WALT DISNEY WORLD</b>		13,750,000	13,888,000	1%
<b>EPCOT AT WALT DISNEY WORLD</b>		12,444,000	12,444,000	0%
<b>CHIMELONG OCEAN KINGDOM</b>		10,830,000	11,736,000	8,4%
<b>DISNEY'S HOLLYWOOD STUDIOS AT WALT DISNEY WORLD</b>		11,258,000	11,483,000	2%
<b>SHANGHAI DISNEYLAND</b>		11,800,000	11,210,000	-5%
<b>UNIVERSAL STUDIOS FLORIDA AT UNIVERSAL ORLANDO</b>		10,708,000	10,922,000	2%
<b>UNIVERSAL'S ISLANDS OF ADVENTURE AT UNIVERSAL ORLANDO</b>		9,788,000	10,375,000	6%
<b>DISNEY CALIFORNIA ADVENTURE PARK</b>		9,861,000	9,861,000	0%
<b>DISNEYLAND PARK AT DISNEYLAND PARÍS</b>		9,843,000	9,745,000	-1%

<b>UNIVERSAL STUDIOS HOLLYWOOD</b>		9,147,000	9,147,000	0%
----------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------	-----------	-----------	----

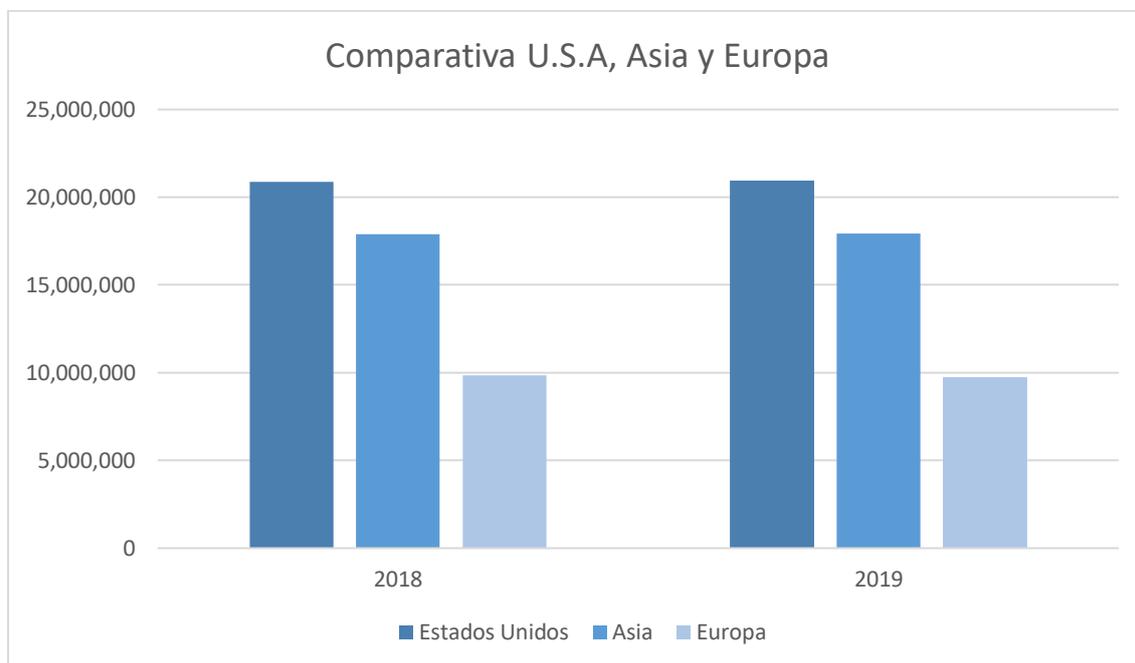
Fuente: (TEA/AECOM, 2020)

Tal y como podemos ver en la Tabla 1 el crecimiento de los parques se realiza de forma moderada. Hay muy pocos parques que consiguen un crecimiento significativo de un año a otro, incluso hay algunos que reciben menos visitantes, pero la diferencia es tan baja que esta cifra no puede indicar una disminución en el número de los visitantes del parque. La tabla nos muestra que la mayoría de los parques más visitados en el mundo se encuentran en Estados Unidos, perteneciendo gran parte de ellos a la Walt Disney Company.

El crecimiento de los parques temáticos en Asia ha sido mucho más rápido que en Europa: 5 parques asiáticos se cuelan en el top 15 de los más visitados, mientras que en el ranking solo aparece uno de los parques europeos. Algunos expertos hablan de Asia como “el mercado de los parques temáticos del nuevo milenio” (Zoltak, 1998).

Este estancamiento en la crecida del número de visitantes es muy común en el sector. Este sector depende mucho del macro y del micro entorno y todo aquello que puede modificarlo. Hay muchos parques que se estancan durante años, no consiguiendo atraer a nuevos visitantes, por lo que deben adoptar nuevas medidas para poder seguir creciendo. Una vez más este sería el caso de Disneyland París, que al no crecer según estaba previsto inicialmente, se ha visto envuelta en numerosos cambios para poder adaptarse al mercado europeo. Como ya hemos dicho anteriormente, profundizaremos más en en este tema próximamente.

Gráfico 2: Asistencia al parque temático con más afluencia. Estados Unidos, Europa y Asia:



Fuente: Elaboración propia basado en (TEA/AECOM, 2019)

El mercado Norteamericano lideró en 2018 y 2019 el número de visitantes. Como podemos ver en gráfico anterior, Estados Unidos tiene el parque con más afluencia de los tres continentes a comparar, seguido por Asia y Europa. El mercado americano, se encuentra en una etapa de madurez, lo que hace que el número de visitantes sea superior al de mercados como Asia y Europa que todavía están en una fase de continuo crecimiento.

### 3. Factores que determinan el éxito de los parques temáticos

Uno de los estudios más relevantes sobre los factores que determinan el éxito en los Parques Temáticos, es el realizado por Clavé en (2005), el cuál distingue tres áreas:

- Elección de localización
- Factores de financiación
- Factores contextuales o del entorno

### 3.1 Factores de localización

Estos factores son claves para la construcción de un parque temático. Una buena localización, permitirá a un mayor número de personas asistir al parque temático. En este factor hay varias variables que hay que tener en cuenta:

- Proximidad a una ciudad con una alta densidad de población: La población local será la que más veces visite el parque, por lo que es muy importante situarlo en una zona en la que haya un gran número de habitantes. Las grandes ciudades no solo proporcionarán al parque visitantes periódicos, si no que dispondrán trabajadores locales que sepan que es lo que quiere el visitante, que se espera encontrar, es decir, que conoce la demanda de la población.
- Climatología: La climatología determinará el número de días que el parque pueda abrir, lo que influye directamente en su nivel de ingresos. A mayor número de días de apertura, mayor será el ingreso anual. El buen tiempo atrae a los visitantes por lo que Clavé (2005) recomienda que el parque se situe en un lugar de pocas lluvias al año y buena temperatura.
- Red de comunicaciones: Los visitantes tienen que acudir al parque, por lo que un factor muy importante es la disponibilidad de medios de transporte para poder facilitar su llegada. La zona tiene que tener disponible medios aéros y terrestres que comuniquen con el parque. La comodidad del transporte, la rapidez, la amplitud de horarios y un coste económico bajo, fomentará la llegada de más visitantes.
- Espacio físico: La geografía del terreno tiene que estar a favor de la construcción del parque, es recomendable que no haya que modificar mucho el terreno para abaratar los costes. Hay que adaptarse al terreno de forma que si, por ejemplo, hay un lago natural y en el diseño inicial del parque está planteado un lago, utilicemos este rediseñando el parque si este no se encuentra donde quisieramos (Fuertes Eugenio & Molina Puertas, 2000)
- Cercanía con destinos turísticos: Un factor muy importante a tener en cuenta es que el parque se encuentre cerca de un lugar con previo reclamo turístico. Los visitantes que acudan a este lugar turístico podrán visitar el parque.

### 3.2 Factores de financiación

La puesta en marcha de un parque temático requiere de una gran inversión. El considerado el primer parque temático de la historia, Disneyland California, costó 17 millones de dólares en 1955 (Iwerks, 2019). Todo este capital no solo se destina a la construcción del parque, sino también al desarrollo de atracciones, la seguridad del parque y los servicios ofrecidos a los visitantes.

Para poder rentabilizar todos estos costes, se necesita atraer a los posibles clientes, por lo que el precio de la entrada dispuesto debe ser asequible. Hay que tener en cuenta que los turistas no solo asumen el coste de la entrada, si no que dentro del parque también consumen. La rentabilidad realmente proviene de todo aquello que consumen en el interior del parque: comida, bebida, souvenirs... Por lo que la entrada debe tener un precio simbólico o un precio que no impida a los posibles clientes acceder al parque.

### 3.3 Factores contextuales o del entorno

Este sector se encuentra bajo un gran número de condicionantes que pueden ser totalmente decisivos a la hora de tener éxito o no. La principal característica que podemos encontrar en este sector es la adaptación, el complejo deberá acomodarse a cualquier cambio que se produzca en el mercado si se quiere seguir en el mismo. Es por eso por lo que es necesario realizar un análisis sobre cómo va a evolucionar el mercado y adelantarse a estos cambios. Por ello, deben estudiarse las siguientes variables:

- Población: Los cambios económicos o socioculturales que habitualmente se dan, podrían alterar los hábitos de consumo de la sociedad. Es por eso por lo que se debe de estar muy atento a los posibles cambios y adaptarse a ellos.
- Nuevos agentes: Como en todos los sectores, el sector de los parques temáticos tiene que estar atento a la competencia que pueda surgir y a los cambios que puedan realizar las empresas que ya se encuentran en el sector para atraer a los visitantes.
- Renovación: El producto que ofrecen los parques temáticos es un producto de sensaciones y experiencias. Este producto tiene que estar en continua evolución para poder satisfacer la demanda. Es por ello imprescindible que la empresa invierta una gran parte de su capital en innovación y tecnología.

Esta variable pretende seguir teniendo nuevas atracciones para que el parque no sea algo estático, si no que este en continuo cambio, atrayendo así a nuevos visitantes y manteniendo el interés de los visitantes habituales.

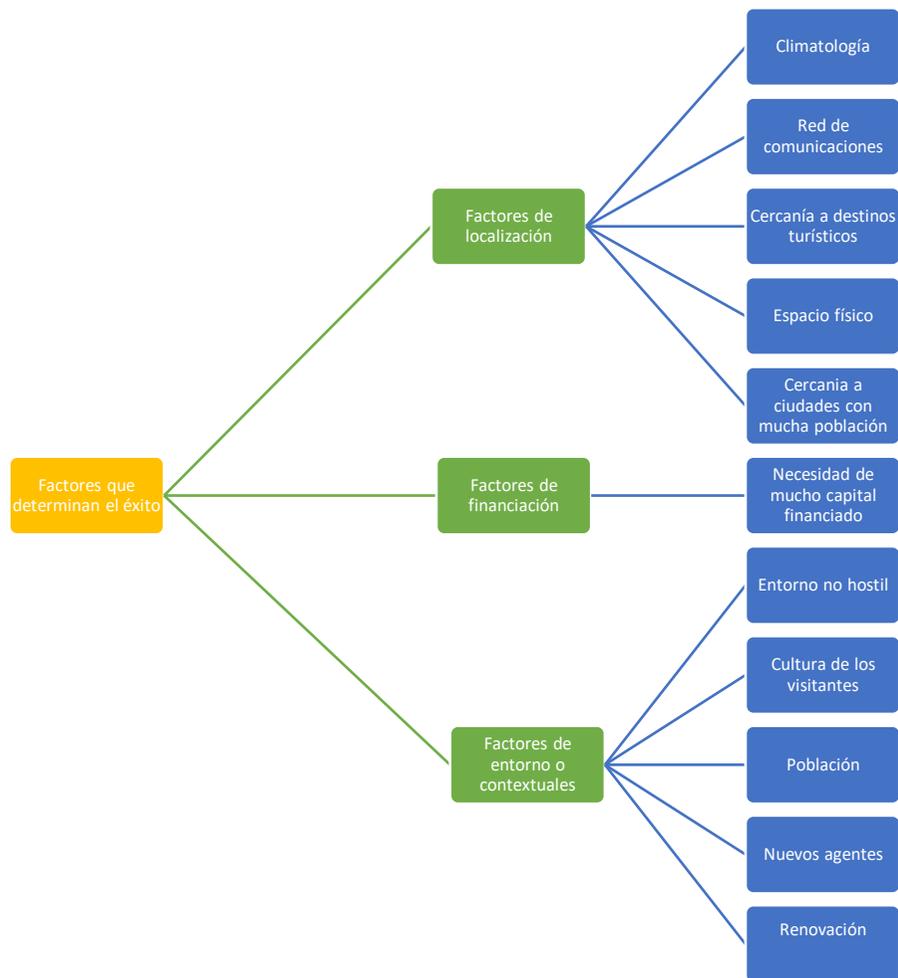
Estas variables como hemos podido observar son de carácter cíclico, van cambiando con el tiempo y el parque debe ir adaptándose a ellas. Sin embargo, también debemos analizar otros factores de carácter estructural.

- La cultura: Como ya hemos analizado en el punto anterior, cada país cuenta con su propia cultura y el parque deberá adaptarse a ella. En el largo plazo, los visitantes locales son los que harán que el parque sobreviva, ya que serán los que más acudan a él. El producto que ofrezca el parque deberá adaptarse a los hábitos y costumbres del lugar en el que este situado.
- Entorno no hostil: Es totalmente esencial que el producto sea aceptado por la población de la región en la que este situado. Con la aceptación del entorno de la actividad, esta se podrá realizar con mayor facilidad, favoreciendo así su inserción en el mercado.

Gracias a este enfoque sobre los factores de éxito de los parques temáticos, podemos afirmar que los factores de localización y el entorno, los componentes geográficos (la cultura, el clima y las comunicaciones) y los componentes socioculturales son muy importantes para determinar el éxito que pueden tener los parques temáticos.

A continuación, vamos a contrastar esta hipótesis para analizar el caso, es decir, si estos factores intervinieron en el éxito de los parques de Disneyland París, Tokio Disneyland y Hong Kong Disneyland. Esto nos llevará a analizar tanto los determinantes señalados en este punto como la rentabilidad y el número de visitantes que han tenido los tres proyectos en el mercado.

Ilustración 1: Esquema de los factores que determinan el éxito de los parques temáticos



Fuente: Elaboración propia basado en (Clavé, 2005)

## 4. El caso de Tokio Disneyland

Tras abrir un segundo parque en Estados Unidos en Florida, se vio como un paso natural en el crecimiento de la compañía el expandirse internacionalmente. Sin embargo, con la muerte de Walt Disney, y más tarde la de su hermano Roy, junto con las dificultades económicas que pasaba la empresa en los años 70, la nueva dirección de la compañía debía ser cautelosa sobre los nuevos pasos a seguir.

Una empresa japonesa, se interesó rápidamente en ofrecer un trato a la Walt Disney Company. La Oriental Land Company, una *joint Venture* de Keisei Electric Railway Co y Mitsui Real Estate Development Co formada en 1960, ofreció a la Walt Disney Company controlar todo el proceso creativo y las licencias de la marca, además de recibir un 10% de las ganancias por entradas vendidas y un 5% de las ganancias por ventas de comida y merchandising, mientras que la Oriental Land Company financiaría y construiría el parque. El 15 de abril de 1983, Tokio Disneyland abrió por primera vez sus puertas, convirtiéndose en el primer parque Disney fuera de Estados Unidos.

La elección de Tokio como primera ciudad para expandir los parques Disney fuera de Estados Unidos no fue nada al azar. A continuación, analizaremos las variables objeto de nuestro estudio para justificar la elección de Tokio por parte de la compañía.

- La población local: Tokio es una de las ciudades más pobladas de Japón, del continente asiático y del mundo. Esta ciudad está considerada como el centro financiero del continente asiático. Además, el público japonés sentía una gran admiración por el mundo Disney. Esto se remonta a después de la guerra, cuando Estados Unidos ocupó Japón durante un tiempo, censurando los medios de comunicación. Muchas de las películas que pudieron ver los japoneses fueron películas Disney (Iwerks, 2019). Aunque Japón es una isla, Tokio tenía un punto isocórico bastante bueno ya que se encuentra cerca de ciudades japonesas muy pobladas y el resto de los países asiáticos. Esto hizo que los americanos consideraran Tokio como una buena opción para su primer parque fuera de Estado Unidos.
- Número de turistas: La elección de Tokio no fue para nada sorprendente si analizamos esta variable. En una ciudad tan grande como Tokio, no sería difícil para el parque poder captar a clientes locales, que serán los que mantengan el parque en funcionamiento a largo plazo.

- Comunicaciones: Japón es una isla, por lo que al principio la Walt Disney Company pensó que no podrían llegar muchos turistas de fuera de Japón (Mittermeier, 2021). En 1983, Tokio ya contaba con dos aeropuertos que comunicaban la ciudad con aeropuertos nacionales e internacionales. El sitio propuesto por la Oriental Land Company para la ubicación del parque se encontraba a tan solo 15 kilómetros del centro de la ciudad, lo que permitía que los visitantes pudieran llegar fácilmente desde ella.
- Fama de la región: Como ya hemos mencionado, Tokio se considera el centro financiero del mercado asiático, por lo que esta región tenía fama de próspera. Además, mostraba un crecimiento económico bastante fuerte. La Walt Disney Company se mostró sorprendida por los cálculos de crecimiento del parque aportados por la Oriental Land Company para justificar la elección de la situación del parque.
- La inversión: La oferta ofrecida por la Oriental Land Company de financiar la construcción del parque fue, en su mayor parte, la razón por la que la Walt Disney decidiera dar el salto y comenzar con la internacionalización del complejo.

Las negociaciones entre la Walt Disney Company y La Oriental Land Company comenzaron en 1974, pero no fue hasta 1979 cuando ambas empresas firmaron el acuerdo para llevar Disneyland al continente asiático.

Las obras del parque comenzaron en diciembre del año 1980 y, tras tres años, el parque por fin abrió sus puertas.

La compañía vendió a los japoneses el parque como una copia 100% exacta del parque original en California, aunque como ya veremos a continuación, el parque no fue una copia totalmente idéntica, ya que se tuvieron que realizar algunos cambios a la hora de la adaptación cultural.

El parque costó 1,2 billones de euros. Hoy en día, sigue siendo uno de los parques más baratos de la compañía. Los japoneses estaban ansiosos por la apertura del parque, de experimentar el parque occidental auténtico sin salir de su país.

El parque tuvo una gran acogida por parte del público, logrando el primer año de apertura (abril 1983- abril 1984) más de 10 millones de visitantes, haciendo parecer que la expansión internacional de los parques Disney sería muy fácil. (Iwerks, 2019).

En Tokio Disneyland, aun así, se cometieron errores que fueron mucho más fáciles de solucionar que los que veremos en el siguiente apartado en Disneyland París. Estos errores no supusieron ningún efecto de una llegada menor de visitantes.

Los americanos no contaron con que la estatura media en Japón es de 1,72 m, mientras que en Estados Unidos es 1,77 m, por lo que muchas cabinas de teléfono y mostradores situados por el parque eran demasiado altos para la mayoría de los japoneses, suponiendo esto un problema de acceso para ellos. Otro aspecto que no tuvieron en cuenta fue la comida. En su apertura no introdujeron mucha comida tradicional japonesa, lo que supuso un problema ya que muchos japoneses no estaban acostumbrados a la comida americana. Hoy en día, este problema se ha solucionado. Aunque es verdad que en su menú se actualizó al año de la apertura del parque, según van pasando los años, y estando cada vez en un mundo más globalizado, la llamada *fast food* tiene cada vez más aceptación entre los japoneses, y lo que supuso un problema en 1983, hoy no lo es tanto. Todos los parques Disney cuentan con restaurantes típicos de *fast food*, otros con servicio a mesa y los típicos puestos con snacks temáticos. Algo completamente diferente de la oferta gastronómica de Disneyland Tokio son las palomitas, que podrás encontrar con miles de sabores orientales como soja, gambas, curry o especias.

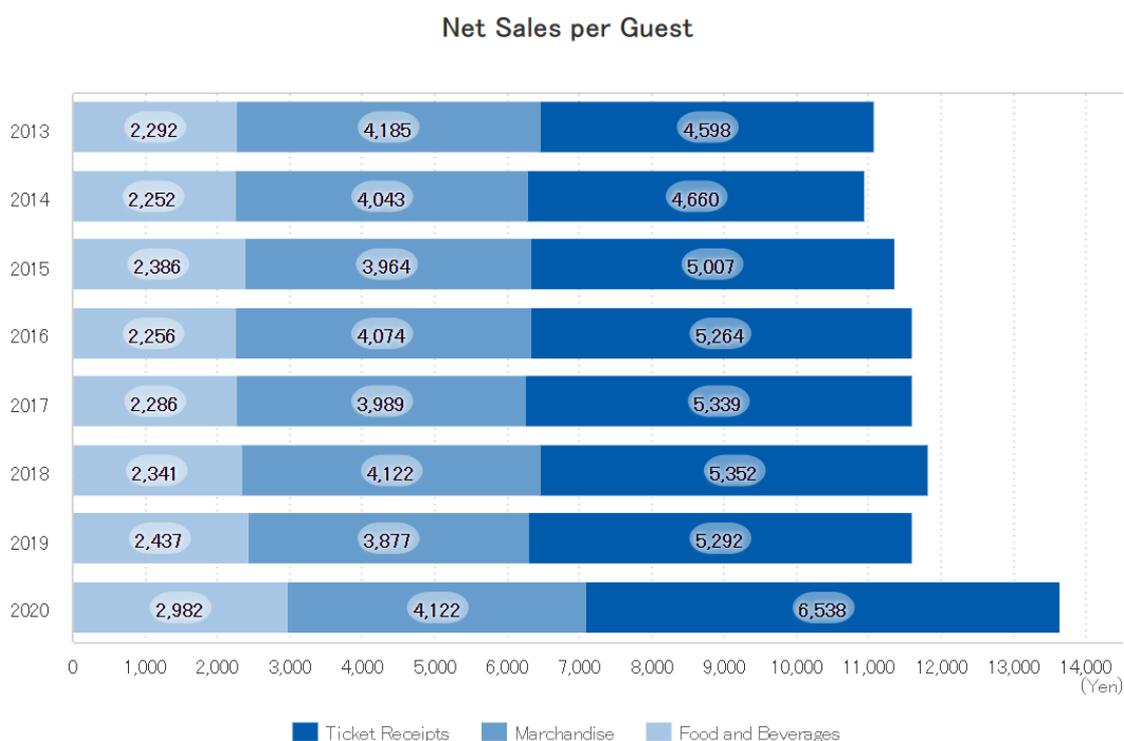
El éxito de Tokio Disneyland puede explicarse por los siguientes motivos que más tarde se convertirán en los factores que llevaron al fracaso de Disneyland París:

- La cultura: La adaptación cultural de Tokio Disneyland fue prácticamente perfecta. En la adaptación cultural se perdió *Main Street U.S.A.*, en su lugar se instaló en llamado *World Bazaar*. Mientras que los edificios del paisaje urbano están tematizados para idealizar un pequeño pueblo americano, se añadió al diseño original de esta zona un techo debido a las condiciones climatológicas de la zona, transformándose en un pequeño centro comercial.

Las ventas de souvenirs siempre han sido una parte central de Tokio Disneyland, ya que los japoneses tienen la tradición de comprar regalos, no solo a familiares, sino también a amigos, vecinos y compañeros de trabajo cuando se visita un lugar. Estos regalos se llaman *omiyage* y se pueden definir como “una representación de la alteridad que una persona trae a casa tras un viaje a otro lugar, a menudo lejano o mítico” (Laemmerhirt, 2013). Estos regalos tienen que cumplir dos

características esenciales: Tiene que ser un *meibutsu*, es decir, que sea una especialidad del sitio visitado, y que tenga un *kinen*, que tenga una marca que indique que ha comprado ese obsequio en el lugar en el que ha estado. *Main Street* se diseñó con el fin de satisfacer esta parte de la cultura japonesa. En el siguiente gráfico podremos ver en que se gastan los japoneses el dinero en el parque:

Gráfico 3: Gasto de los visitantes de Tokio Disneyland



Fuente: (Oriental Land Company, 2021)

El gráfico anterior indica el gasto medio de un japonés en un día en el parque. Como podemos ver en este gráfico, los japoneses gastan la mayor parte del total del capital gastado en el parque en merchandising, lo que nos indica que el cambio de *Main Street* al *World Bazaar* fue un total acierto. Cada vez los japoneses gastan más en el parque.

- La situación del parque en Tokio: Tokio dispone de muchísimos habitantes que acuden con regularidad al parque. Al ser una de las ciudades más pobladas del mundo, el parque se aseguró mantener una buena base de clientes a largo plazo, lo que garantizará la supervivencia del parque.

“La estructura de Tokio Disneyland, coincide con ciertas cualidades que los japoneses admiran. El orden y la coherencia, los diseños immaculados y la atmósfera de paz, incluso aunque sea artificial, recuerda a los nativos jardines japoneses, una precisa e impecable, aunque en miniatura, redención de la naturaleza que es más encantadora y menos amenazante que cualquier cosa encontrada en el mundo real” (Pells, 1997).

“Tokio Disneyland satisface una necesidad que no tienen cubierta en su vida cotidiana, ahí es aceptable bailar en la calle, cantar y sonreír, les da una libertad para expresarse en una sociedad donde no tienes esa libertad” (Iwerks, 2019).

*Tabla 2: Decisiones que conllevaron el éxito de Disneyland Tokio*

Factores	Previsión	Lo que sucedió realmente
Localización	Ciudad que atraería gran número de visitantes	Muchos visitantes a largo plazo
Estrategia Financiera	Próspero	Próspero
Coste Entrada	Asequible para la mayoría	Asequible para la mayoría
Coste en salarios	Mismo gasto que en Estados Unidos un 13% de lo ingresado por el parque	Los salarios fueron 13% de lo ingresado por el parque
Códigos de Conducta	Normativa igual a la ya usada en Estados Unidos. Visitas al parque americano para fijarse en las políticas de conducta del parque americano.	Seguimiento ejemplar del código de conducta impuesto por la empresa
Marketing	Se vendió Disneyland como el parque americano en Japón	El parque cumplió con las expectativas del público japonés

<b>Errores operacionales</b>	No se previeron errores operacionales	Errores de altura
<b>Errores culturales</b>	No previeron muchas diferencias culturales a parte de la adaptación de Main Street	Errores de altura y errores gastronómicos

Fuente: Elaboración propia basada en (Mittermeier, 2021)

El caso de Tokio Disneyland es un caso único, ya que no se necesitó de mucha adaptación cultural para que el parque funcionara. Además, hoy en día, es uno de los parques con más afluencia del mundo (Tabla 1).

Este éxito llevó a la empresa a confiar en su producto, lo que los llevó a cometer todas las equivocaciones que se llevaron a cabo en Disneyland París, suponiendo que si una cultura tan diferente como la asiática, aceptaba su producto sin ningún tipo de cambio, sería igual en cualquier parte del mundo.

## 5. El caso de Disneyland París

Tras el éxito de Tokio Disneyland, la Walt Disney Company quiso seguir expandiéndose internacionalmente, aunque anteriormente se había sugerido un Disneyland europeo, no fue hasta 1984 cuando se hicieron las primeras evaluaciones para abrir un Disneyland en el continente europeo. Para buscar el lugar perfecto se analizaron diversos factores como el tamaño del terreno, la topografía, que fuera un destino vacacional europeo, el clima, la accesibilidad, la disponibilidad del terreno, la posible cooperación y estabilidad del gobierno, y la presencia de personas capaces y listas para trabajar. Tras analizar muchos lugares quedaron 2 terrenos uno en España y uno en Francia. Ignacio Vasallo, el Director General de la Promoción Turística del Gobierno Español entre 1982 y 1987, solicitó al gobierno comenzar una negociación con Disney proponiendo Salou, más concretamente Vila-Seca, el lugar donde hoy en día se encuentra Port Aventura, como lugar para situar el Disneyland Europeo. Al final, la compañía se decidió por Francia debido a que tenía mejores infraestructuras y conexiones con el resto de Europa.

La Walt Disney Company al final se decidió por París, justificando esta elección por las siguientes variables que son el objeto de nuestro estudio.

- La población local: En esta justificación entró en juego el concepto de isócrono, “área que podría alcanzar el punto de establecimiento en el mismo tiempo” (Varela & Pena López, 2019). Para este caso el isócrono fue de 4 horas, lo que favoreció a París, ya que este punto incluiría tanto a Londres como a ciudades holandesas, belgas y alemanas, mientras que Salou solo contaba con Barcelona y Valencia como ciudades con alta densidad de población.
- Número de turistas: Para este punto la Walt Disney Company diseñó dos proyectos dependiendo del volumen de turistas que las ciudades reciben al año. Mientras que el proyecto de Salou fue diseñado para albergar una máxima de 7 millones de visitantes al año, el proyecto de París fue diseñado para albergar una máxima de 14 millones de visitantes al año. La Walt Disney Company confirmó que había más potencial turístico en París que en Salou.
- Comunicaciones: La Walt Disney Company se decantó por París en este punto ya que el gobierno francés ofreció construir una red de cercanías que uniría el parque con la ciudad de París, prometiendo también que esta red ferroviaria estaría terminada antes de la apertura del parque. Salou no contaba con este tipo de infraestructuras, por lo que fue muy fácil para la compañía decantarse por la ciudad francesa.
- La fama de la región: Antes de los juegos olímpicos de Barcelona en 1992, la ciudad no era muy conocida mundialmente. Aunque el parque se abrió ese año, durante las negociaciones con la Walt Disney Company la ciudad de París ya disponía de mucha fama y visitantes, por lo que fue un factor más para decantarse por París.
- La intervención del gobierno: En 1992, el gobierno francés necesitaba de un éxito para limpiar su imagen, ya que atravesaba una grave crisis. Si el gobierno conseguía que Disneyland se estableciera en París, conseguiría lavar su imagen, por lo que este se involucró personalmente en las negociaciones con la compañía, mientras que el gobierno español no veía el parque de atracciones como algo de interés general en el que tuviera que involucrarse delegando la negociación al Director General de la Promoción Turística. El gobierno francés ofreció a la empresa muchas facilidades para la construcción del parque como exenciones de impuestos o la construcción de infraestructuras de comunicación como

ya hemos mencionado en el punto de comunicaciones. Evidentemente, estas facilidades propuestas por el gobierno francés fueron superiores a las del gobierno español por lo que, nuevamente, los americanos se decantaron por la ciudad francesa en esta variable.

En navidades de 1985, el grupo americano anunció que, gracias a todas las facilidades propuestas por el gobierno francés y las demás variables analizadas, París sería el lugar en el que se construiría el Disneyland Europeo, más concretamente en Marne la Vallée.

Años después, tras conocerse todos los fracasos y errores del parque, Dick Nunis, uno de los empleados de Disney encargado de la localización del parque, reveló que la elección de París como hogar del parque no fue tan unánime. La votación quedó tres a dos a favor de situarse en Salou (Varela & Pena López, 2019), pero la presión del gobierno francés hizo que se situara en París. Dick Nunis acepta que el parque hubiera sido más rentable de haberse situado en Salou.

El 12 de abril de 1992, el Disneyland europeo abrió sus puertas bajo el nombre de Euro Disney Resort, siendo en aquel momento uno de los mayores complejos en el sector de los parques temáticos en Europa. La compañía generó una gran cantidad de publicidad sobre la apertura del parque, llevando a los europeos a crearse expectativas muy altas de lo que iba a ser este nuevo parque (Vasallo, 2018). El parque fue decepcionante para los visitantes desde el primer momento. “Estábamos listos para recibir a la gran multitud que según nuestras previsiones asistiría a la gran inauguración. Pero la multitud no apareció” (Cockerell, 2008).

Tras el verano de 1992, se hizo un análisis de situación al no alcanzar los resultados esperados por el grupo. Era un parque que había costado 5000 millones de euros, el parque Disney más caro hasta la fecha y contaba con un servicio excelente, pero no cumplía con las previsiones económicas realizadas antes de su apertura. En seguida, todos estos errores se notaron en la bolsa. Sus acciones cayeron.

Basándonos en lo estudiado por (Barsuto, 2010), (Carretero, 2018), y (Mittermeier, 2021) podemos decir que en general el fracaso de Disneyland París se ha dado por 3 motivos:

- La situación del parque en París: Situar el parque en París, aunque en principio parecía una buena idea, fue un motivo de que el parque fracasara en los primeros años, dada la situación del parque a escaso 35 kilómetros de París, junto a la facilidad de comunicación de la ciudad con

el parque, hizo que los visitantes se hospedarán en la capital francesa en vez de en los hoteles del resort, para ahorrar en su viaje. Otro punto que no tuvieron en cuenta fueron los costes. Aunque el parque está muy bien comunicado, es muy caro llegar a él desde otras partes de Europa, y sumado a los altos costes de las entradas y las estancias en los hoteles, los europeos no pudieron permitirse quedarse mucho más de una noche. Este problema fue solucionado rápidamente, lanzando ofertas en estancias y entradas más baratas al parque a partir de las 5 de la tarde.

- El coste de la plantilla: El coste de la plantilla fue un gasto inesperado para la compañía, ya que no tuvieron en cuenta las leyes francesas con relación a los salarios de los trabajadores, leyes muy diferentes a las americanas. En una estimación inicial destinaron un 13% de los costes a el salario de los trabajadores, sin embargo, en 1992 se destinó el 24% de los ingresos. Un año después, en 1993 llegó a un 40%.
- La cultura: El no adaptarse a la cultura europea fue uno de los errores más grandes que cometió la compañía. Puede ser que uno de los más grandes fuera pensar que todos los países de Europa compartían opiniones y culturas, concibiendo Europa como un solo país, no un continente con muchos países, cada uno de ellos con sus costumbres y culturas. Esto se vio rápidamente con la apertura del parque. Lo que suponía un problema para los españoles o franceses, no lo era para otros visitantes alemanes, por ejemplo.

Disney buscó para trabajar en su parque mano de obra europea. Sus altos estándares para los trabajadores hicieron que solo pudieran pasar a su formación 1 de cada 10 presentados, siendo la mitad de ellos de nacionalidad francesa. El primer requisito era ser bilingüe en inglés y francés, aunque se premiaba saber otros idiomas europeos para poder atender a todos los visitantes. Disney cometió el error de querer introducir en sus trabajadores europeos la cultura típica corporativa americana, algo que no acogieron bien, sobre todo los empleados de nacionalidad francesa.

La excesiva amabilidad con el cliente y lo que llamamos la “sonrisa Disney”, era algo que ponía nerviosos a los visitantes europeos, por lo

que se sentían incómodos cuando un trabajador de Disney se dirigía a ellos.

Otro punto que trajo controversia fue el “look Disney”, es decir, el código de vestimenta de sus trabajadores. Un documento de 13 páginas detallaba su vestimenta, su peinado e incluso como debían llevar las uñas. Para los franceses esto fue un ataque para su libertad individual, por lo que acabaron denunciando a la empresa ya que violaba los derechos de los trabajadores. La prensa habló mucho tiempo de este caso, llamándolo “Mousewitz” refiriéndose al ratón Mickey Mouse y al campo de concentración nazi.

Los americanos tampoco tuvieron en cuenta las costumbres de comidas de los europeos. El parque en su apertura estaba lleno de puestos de comida para llevar, sin embargo, los europeos prefieren comer sentados, por lo que los restaurantes se colapsaron y tuvieron que ampliar los espacios de los restaurantes de comida rápida. Otro punto de la alimentación europea que no tuvieron en cuenta fue el alcohol. Los europeos, y en especial los franceses, disfrutaban bebiendo vino o cerveza durante la comida. Los parques Disney tienen una política de 0 alcohol en sus parques, algo que los franceses consideraron una ofensa. “No ofrecer vino fue más que una falta a la cultura culinaria francesa, fue un insulto” (Matusitz, 2010). La ausencia de vino causó tanta controversia que, en 1993, Disneyland París cambió su política de 0 alcohol, permitiendo su venta. Hoy en día Disneyland París sigue siendo el único parque Disney en el que está permitida la venta de alcohol.

La compra de souvenirs por parte de los europeos fue también muy diferente a lo que esperaban los americanos. Siguiendo los estereotipos europeos, pensaron que sus visitantes querrían comprar recuerdos exclusivos y caros. Los europeos trataron de ahorrar lo máximo posible en sus visitas, incluso se llevaban su propia comida al parque debido al excesivo precio de las comidas allí. “Los europeos gastan de media 12 dólares extra por visita, esto es la mitad de lo que gastan los americanos” (Renaut, 2011)

A todo esto, tenemos que sumar que los europeos tenemos un concepto bastante diferente de vacaciones a los americanos. Mientras que los americanos reciben unos 10-15 días de vacaciones al año, los europeos

reciben de media entre 5 y 6 semanas, por lo que ven una escapada al parque como un viaje corto y no unas vacaciones. Normalmente, los visitantes europeos pasan de media en el parque 1 día, ya que es un lugar de paso entre un destino y otro de sus vacaciones. Debido a esto, se produjeron colas larguísimas en los hoteles para hacer el *check in*, ya que sólo contaban con un ordenador pensando que los visitantes estarían en el hotel durante más tiempo.

La Walt Disney Company, también subestimó el poder de las agencias de viajes en Europa. Aunque es verdad que las agencias de viaje van perdiendo poder, en el año de apertura del parque la mayoría de los europeos contrataban su estancia en el parque a través de agencias, y no con el propio parque como hacen los americanos.

*Tabla 3: Errores cometidos en Disneyland París*

Factores	Previsión	Lo que sucedió realmente
<b>Localización</b>	Ciudad que atraería gran número de visitantes	Los visitantes preferían dormir en París
<b>Estrategia Financiera</b>	Próspero	Recesión Económica
<b>Coste Entrada</b>	Asequible para la mayoría	Precios elevados no asequibles para todo el mundo
<b>Coste en salarios</b>	13% de lo ingresado en el parque un año	Muy superior a lo estimado, llegando al 40% de lo ingresado anualmente.
<b>Códigos de Conducta</b>	Normativa igual a la ya usada en Tokio y Estados Unidos	Fue visto como una violación a los derechos de los trabajadores

<b>Marketing</b>	Se vendió Disneyland como destino turístico	Disneyland fue considerado como lugar de paso
<b>Errores operacionales</b>	No se previeron errores operacionales	Falta de ordenadores en los hoteles, falta de aparcamiento
<b>Errores culturales</b>	No se previeron diferencias culturales entre Estados Unidos o Tokio y París	Errores gastronómicos (no venta de alcohol), errores en la imagen corporativa.

Fuente: Elaboración propia basada en (Carretero, 2018) (Barsuto, 2010) y (Mittermeier, 2021)

Ante la grave crisis que atravesó el parque tras su apertura, la compañía estableció una serie de acciones para poder aumentar sus ingresos, empezando por atraer visitantes desde París, maximizar las ganancias y adaptarse a la cultura europea.

Aunque los primeros años el parque fue un auténtico fracaso, hoy en día continua su crecimiento y sus ganancias se han estabilizado. Según afirma Wurlod (2017) “Aunque el parque de atracciones francés es un auténtico desastre financiero, es un éxito en cuanto a pura visibilidad”. En realidad, Disneyland París nunca ha sido un fracaso en número de visitantes, solo ha sido un fracaso en el marco financiero.

En sus primeros 25 años de existencia, según un estudio realizado por la Sociedad de Estudios Técnicos y Económico, el resort ha aportado 80.000 millones de euros a la economía francesa. Además, ha generado unos 56.000 euros de media al año y ha atraído a más de 320 millones de visitantes (Hosteltur, 2017).

Por todo esto, para valorar este complejo habrá que hacerlo comparando un parque Disney que no cometió ningún error inicial y que siempre ha funcionado bien como es el caso de Tokio Disneyland.

## 6. El caso de Hong Kong Disneyland

Los planes para un nuevo parque Disney comenzaron incluso antes de la construcción de Disneyland París.

En los años 80, China acababa de volver a permitir la entrada de visitantes procedentes del extranjero al país, para poder reintegrarse en la economía mundial. El turismo fue una de las áreas que el gobierno chino quiso impulsar con políticas favorables al sector (Mittermeier, 2021).

El fracaso de Disneyland París contribuyó a que se postpusiera aún más la llegada de los parques Disney a China. Aún con la apertura de las fronteras, era muy difícil para los extranjeros hacer negocios con los chinos, por lo que se encontró una gran solución: construir el parque en Hong Kong. Hong Kong es una localización única, ya que la ciudad fue una colonia británica de 1843 a 1997, por lo que no habían perdido el contacto con el extranjero, siendo gobernada hasta hoy en día de manera independiente al resto de China.

A continuación, vamos a analizar las razones que la compañía dio para elegir Hong Kong como hogar el parque Disney, estas variables son objeto de nuestro estudio.

- Población local: Primero la Walt Disney Company dio como explicación a la situación del parque en Hong Kong por el concepto de isócrono. Hong Kong tiene fácil comunicación con las grandes ciudades chinas como Shanghái, pero no solo eso, sino que se encuentra muy cerca de otros países como Taiwan o Filipinas. Lo que dio a la Walt Disney Company la sensación de poder atraer visitantes de todos estos países. Hong Kong contaba también con un gran número de habitantes, más de 6 millones cuando el parque abrió en 2005.
- Número de turistas: Hong Kong no estuvo aislada del resto del mundo al contrario que el resto de China, por lo que la compañía pensó que los visitantes extranjeros preferirían acudir a esta ciudad. Además, el gran número de habitantes de Hong Kong ofrecía a la compañía una amplia gama de clientes a largo plazo, al igual que pasaba en Tokio.
- Comunicaciones: Hong Kong estaba comunicada con el resto del mundo por mar y aire, lo que facilitaba a los visitantes llegar a la ciudad. Además, la Walt Disney Company invirtió 1,7 billones de dólares en la construcción

de un ferrocarril que comunicara la estación de *Sunny Bay* con el parque Disney. El parque se situó cerca de la ciudad, a unos 22km del centro, más o menos la misma distancia de la capital francesa a su parque en París.

- Fama de la región: Hong Kong era una de las regiones con mejor fama de China por haber permanecido bajo la sombra de los británicos cuando el gobierno chino cerró las fronteras. Hong Kong fue la única ciudad china abierta a los extranjeros. Los americanos vieron en Hong Kong una ciudad occidental en medio del continente asiático.
- Intervención del gobierno: La intervención del gobierno chino en cuanto al turismo fue un factor clave para que la Walt Disney Company eligiera a Hong Kong. El gobierno chino quería impulsar su economía atrayendo a todos los turistas posibles al país, por lo que invirtió mucho dinero en reactivar este sector. La compañía se vio beneficiada por las políticas favorables a cualquier proyecto que atrajera a nuevos visitantes al país ofrecidas por el gobierno.

El 12 de enero de 2003, se anunció la localización del nuevo parque Disney en una gran celebración. Ese día no se eligió al azar, este día auguraba suerte y prosperidad según el almanaque chino (Mittermeier, 2021).

El 12 de septiembre de 2005, otro día que auguraba un buen futuro al parque por el almanaque chino, Hong Kong Disneyland abrió sus puertas.

Este nuevo parque Disney sería el más barato hasta la fecha, cuidando cada céntimo gastado para que el parque no supusiera una gran pérdida de capital para la empresa como lo fue Disneyland París. La Walt Disney Company invirtió 1,81 billones de dólares (1,5 billones de euros) en la construcción del parque, y 1,75 billones (1,4 billones de euros) en estructuras ligadas al parque, como fue el ferrocarril que unía la ciudad y el parque.

El parque no estuvo a la altura de lo esperado por los visitantes, el primer año, el parque solo recibió 5 millones de visitas, bastantes menos de los 6 millones que se habían estimado en su principio.

La compañía quiso vender el parque como una experiencia Disney, no como la llegada de Disney a China, algo que los visitantes no lograron entender como explicaremos más adelante. Además, el parque contaba con muchas carencias. El recorte presupuestario en el parque había hecho que no fuera lo que los visitantes

esperaban. Se tardaba menos de un día en recorrerlo y subirse a todas las atracciones, por lo que los visitantes recorrían el parque bastante rápido y se iban (Iwerks, 2019). La estrategia de Walt Disney para el primer parque fue hacerlo de tal forma que nunca pudieras recorrer todo para que los visitantes quisieran volver y recorrer aquello que no habían podido hacer. Esa magia se perdió en Hong Kong Disneyland.

Todos los errores cometidos por el parque se notaron enseguida en el número de visitantes. Estos errores al igual que los de Disneyland París, los podemos agrupar en 3 motivos principales:

- La situación del parque en Hong Kong: Aunque al principio la idea sonaba muy bien, rápidamente se dieron cuenta de que en esos momentos un parque en el mercado asiático no era lo mejor. El sector turístico en China estaba comenzando a crecer, por lo que este era muy irregular. Aunque en 2019 Hong Kong fue la ciudad más visitada del mundo, en aquella época no era un destino en la mente de la mayoría de la población.
- Problemas con los trabajadores: Cuando en 2006 se entrevistó a los trabajadores del parque se descubrió que no estaban nada contentos trabajando en el parque. Los trabajadores no veían la posibilidad de poder promocionarse dentro de la empresa, también estaban abrumados por la constante vigilancia por parte de sus superiores y el trato desagradable de los clientes. A su vez, declararon que el parque necesitaba de más personal, por lo que uno tenía que hacer el trabajo de varios. Surgieron a su vez quejas sobre el poco tiempo que disponían para comer, las largas jornadas de trabajo, el bajo salario que recibían en relación con el resto de los parques Disney, y la gran diferencia salarial entre los trabajadores. Cientos de trabajadores de los 5000 que empezaron trabajando en Disney en el año 2005, dejaron su puesto en 2006, el resto crearon una unión para que estas condiciones desaparecieran (Mittermeier, 2021).
- La cultura: El caso de Hong Kong es un caso bastante sorprendente al igual que el de Tokio. En Tokio, al igual que en París, se despertaba cierto interés en el mundo Disney, la población había crecido con sus películas y todos conocían el mundo Disney. En el caso de Hong Kong, los chinos no habían crecido viendo las películas Disney, si no viendo películas chinas de dibujos animados, por lo que no tenían mucho interés en un parque con esta temática (Mittermeier, 2021).

Otro error que cometió la empresa fue pensar que los visitantes se conformarían con un parque que fuera la copia del parque americano. Los chinos buscaban en el parque innovación, querían sorprenderse, querían algo que se adaptase a su cultura. Los chinos pensaban que el parque no era lo suficientemente chino para ellos, no lograba atraer su interés. La cultura americana era algo raro para los chinos, no lograban identificarse con el parque.

En la cultura china al igual que en la cultura japonesa el *Kawaii* es algo muy importante. En Tokio supieron satisfacer esta necesidad con el World Bazaar, sin embargo, en Hong Kong no disponían de tiendas suficientes o de lugares en los que los visitantes pudieran realizar sus compras.

Los visitantes chinos también tuvieron problemas para entender lo que era la “clásica experiencia Disney”, especialmente los visitantes procedentes del centro de China. Estos visitantes estaban confusos sobre cómo comportarse o como disfrutar del parque. Aparentemente, mucho de ellos entraban, hacían fotos al parque y después se iban, sin descubrir los lugares escondidos del parque o montarse en las atracciones. (Matusitz, 2010)

El código de conducta de los trabajadores hizo sentir incómodos a los visitantes. La sonrisa continua que debían tener sus trabajadores hizo sentir a los visitantes que se estaban riendo de ellos. (Mittermeier, 2021)

Tabla 4: Errores cometidos en Hong Kong Disneyland

Factores	Previsión	Lo que sucedió realmente
Localización	Gran número de visitantes locales	Pocos visitantes locales
Estrategia Financiera	Próspero	Recesión Económica
Coste Entrada	Asequible para la mayoría	Asequibles para la mayoría
Coste en salarios	Menos que el resto de los parques Disney	Tuvieron que aumentarse debido a las quejas por parte de los trabajadores en 2006
Códigos de Conducta	Normativa igual a la ya usada en Tokio y Estados Unidos	Fue visto como una falta de respeto a los visitantes
Marketing	Conocimiento de Disney por parte de la sociedad	La mayoría de la población no entendía el mundo Disney
Errores operacionales	No se previeron errores operacionales	Falta de personal, largas colas en las atracciones etc
Errores culturales	No se previeron diferencias culturales entre Estados Unidos o Tokio y China	El parque no se adaptó a las demandas de la sociedad

Fuente: elaboración propia basada en (Mittermeier, 2021)

El parque fue un auténtico fracaso desde el primer año. El segundo año, el número de visitantes continuó bajando. El parque no era, al igual que el de París, rentable.

La compañía siguió intentando conseguir visitantes durante los primeros 4 años, pero la mala fama dada por los turistas locales y la publicidad hizo que el número de visitantes no se pudiera remontar.

En 2009, tras una nueva inversión de capital en innovación y desarrollo de atracciones en el parque por parte de la empresa, el parque comenzó a recuperar visitantes. Desde ese mismo año, el parque ha experimentado un continuo crecimiento tanto de gasto por parte de los visitantes como el número de ellos.

## 7. Comparación de los parques

A partir del modelo de (Clavé, 2005), podremos analizar correctamente ambos parques Disney y comparar las espectativas iniciales de cada uno (Ilustración 2).

- Alta densidad de población: Tokio está considerado como el mayor mercado financiero en el continente asiático y ya era una gran potencia con la apertura del parque en 1983. Ha sido la tercera ciudad más habitada del mundo en 2021 con 40 millones de habitantes (Manzanas, 2021). París, sin embargo, destaca por ser una de las ciudades más habitadas del mundo y por considerarse el centro del continente europeo. A su vez, se encuentra muy cerca de otras ciudades europeas altamente pobladas. Esto nos demuestra que la localización de los parques cerca de un núcleo grande de población es muy importante para la compañía. Hong Kong es un importante destino comercial del mundo famoso por sus textiles y sus sastres, a su vez, cuenta con más de 7,5 millones de habitantes, siendo una de las ciudades más habitadas del mundo, aunque su número de habitantes sea bastante inferior al de Tokio.
- Cercanía a destinos turísticos: Factor muy importante a la hora de elegir París como localización del parque. La proximidad del parque a París, una ciudad que en 2019<sup>1</sup> visitaron 50 millones de personas (TURESPAÑA, 2020), proporciona al parque una gran cantidad de visitantes. A Tokio llegaron en 2019 31,8 millones de visitantes (La

---

<sup>1</sup> Se ha utilizado los datos de 2019 ya que, con el cierre de las fronteras en 2020, el número de visitantes se redujo considerablemente.

Vanguardia, 2020), un gran número de visitantes considerando que Japón se encuentra en una isla y solo se puede acceder por mar o aire. Hong Kong fue en 2019 la ciudad más visitada del mundo por tercer año consecutivo recibiendo 26,7 millones de turistas ese mismo año (ABC, 2019), lo que proporcionó una gran cantidad de visitantes al parque por la proximidad de este a la ciudad.

- Red de comunicaciones: Las comunicaciones son esenciales para la Walt Disney Company. París en ese momento contaba con 2 aeropuertos y la promesa de construir una red de ferrocarril que conectara con la ciudad. En 1983, Tokio ya contaba con 2 aeropuertos que facilitan la llegada al parque. Tokio Disneyland se encuentra a 15 kilómetros de la ciudad de Tokio, por lo que muchos buses acuden a él de forma periódica. Hong Kong Disney no fue menos a la hora de invertir capital para mejorar las comunicaciones, la ciudad de Hong Kong está conectada por varios aeropuertos que facilitan la llegada de turistas. Además, al igual que en París, el parque cuenta con una red de ferrocarril construida antes de la puesta en marcha del parque que comunica este con la ciudad.
- Financiación: El parque Tokio Disneyland no supuso ninguna inversión para la Walt Disney Company, ya que la Oriental Land Company se encargó de construirlo. El coste de Tokio Disneyland de construcción de Tokio Disneyland fue mucho menor que el de Disneyland París, pudiendo recuperar lo invertido en un periodo menor. Disneyland París, sin embargo, es el parque Disney más caro hasta la fecha. Costó unos 4,2 billones de euros al parque. Para la financiación de Hong Kong Disneyland la compañía se unió a la empresa Hong Kong International Theme Park Ltd, por lo que la empresa no desembolsó todo el capital para la construcción del parque como ya había hecho en París.
- Clima: El clima de Tokio es cálido y templado, aunque tienen una gran cantidad de días de lluvia incluso en el mes más seco del año. El clima de París es menos lluvioso, pero cuenta con inviernos muy fríos que hará que los visitantes no acudan al parque. Hong Kong cuenta con un gran clima subtropical con veranos cálidos y húmedos y con inviernos suaves, soleados e incluso secos, ya que la mayor parte de las precipitaciones se concentran en verano.

- **Cultura:** Como hemos podido observar en los puntos anteriores, el caso de Tokio Disneyland es muy sorprendente, ya que los japoneses rechazaron cualquier cosa que no fuera igual a la que había en los parques americanos, sin querer adaptarse a su cultura. Sin embargo, la cultura francesa tiene un sentimiento antiamericano bastante arraigado en la sociedad. Disney falló pensando que París aceptaría el parque exactamente igual que Tokio. En caso de Hong Kong fue bastante parecido al de París, los visitantes consideraron el parque muy poco chino. Los chinos pedían un parque adaptado a la cultura china no una copia del parque americano.

*Tabla 5: Decisiones de Disneyland París y Tokio Disneyland sobre los determinantes de éxito*

Determinantes	Disneyland París	Tokio Disneyland	Hong Kong Disneyland
Clima	X	X	✓
Cultura	X	✓	X
Densidad de población	✓	✓	✓
Cercanía a destinos turísticos	✓	✓	✓
Comunicaciones	✓	✓	✓
Financiación	X	✓	✓
Entorno no hostil	X	✓	X

Fuente: Elaboración propia

Tal y como ha sido analizado en la tabla anterior, el desarrollo de Tokio Disneyland se hizo adecuándose más a las variables que determinan el éxito. Como podemos ver, el clima fue el único factor que la compañía decidió que no era un factor excesivamente decisivo para que el parque no fuera exitoso.

En el caso de Disneyland París, fueron 4 los determinantes que la empresa no consideró decisivos a la hora de conseguir que el parque fuera exitoso. Disneyland París no tuvo en cuenta ni la cultura, ni la financiación, ni la situación del parque en un entorno hostil. Junto a ellos, podemos añadir el factor clima, que tampoco fue considerado como

importante, al igual que en Tokio Disneyland. Esto nos hace pensar que realmente la compañía no considera el clima como un elemento que pueda influir mucho a la hora de recibir visitantes al parque.

En Hong Kong, la empresa decidió que adaptarse a la cultura y tener un entorno hostil no afectaría al éxito del parque. Al igual que hemos podido concluir de esta tabla que el clima no era un elemento muy importante a tener en cuenta por la empresa, podemos entender que la cultura y el entorno hostil tampoco lo fueron, pero ¿la empresa acertó o no priorizando estos factores?

A continuación, deberemos comparar ambos parques siguiendo modelos cuantitativos y cualitativos, habiendo ya analizado las decisiones tomadas por la empresa antes de la puesta en marcha del parque. En primer lugar, realizaremos un análisis de la afluencia de ambos parques, su rentabilidad y el impacto que ha tenido el parque sobre la región en la que se encuentra. En segundo lugar, realizaremos un análisis Delphi que, a través de entrevistas a expertos, nos permitirá considerar la importancia de las decisiones tomadas y los errores cometidos.

## 7.1 Afluencia y rentabilidad. Análisis Cuantitativo.

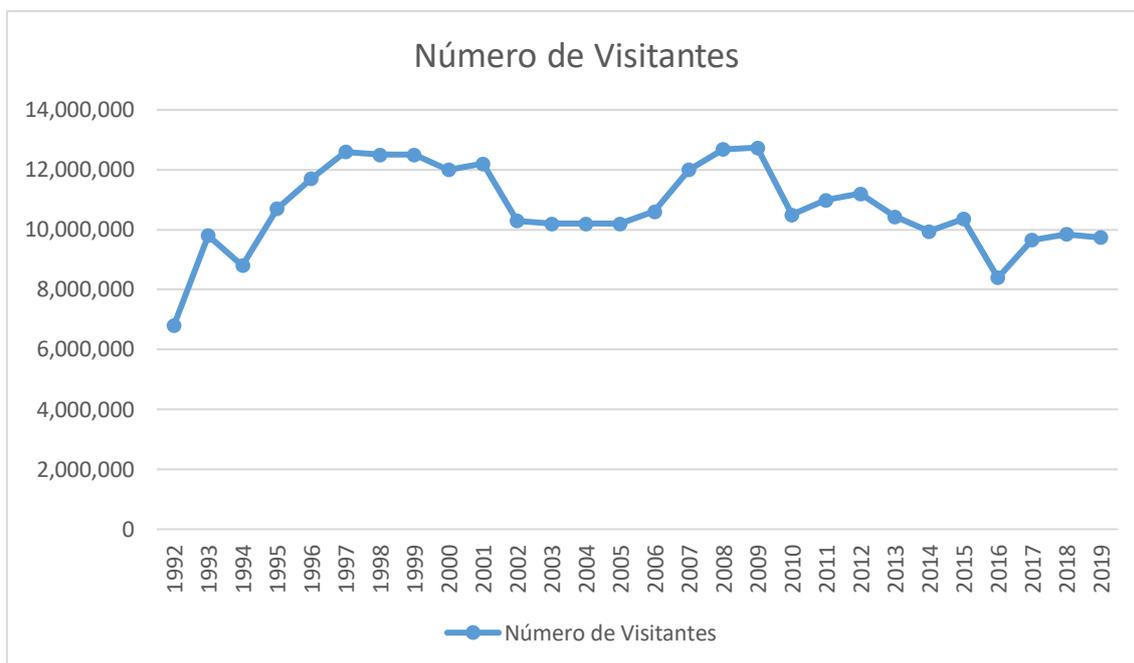
Durante este apartado analizaremos la afluencia, rentabilidad e impacto de los parques en el mercado.

Este análisis cuantitativo nos podrá dar un reflejo del verdadero éxito de los parques a comparar.

### 7.1.1 Análisis de la afluencia.

Comenzaremos analizando la evolución de la afluencia, comparando el crecimiento de ambos parques y como se han recuperado tras las crisis, tanto económicas como socioculturales a lo largo de los años. Comenzaremos por Disneyland París y acabaremos con el parque más reciente, Hong Kong Disneyland. Con la afluencia queremos ver si el proyecto ha atraído muchos visitantes a lo largo de su historia, si han crecido o disminuido. La afluencia nos mostrará si los visitantes se sienten, de verdad, atraídos por el parque.

Gráfico 4: Evolución de la afluencia de Disneyland París 1992-2019



Fuente: Gráfico de elaboración propia. Datos: (TEA/AECOM 2006-2020), (Clavé, 2005) Y (INSEE, 2005)<sup>2</sup>

Disneyland París es un proyecto que cuenta con una gran dimensión por lo que puede albergar miles de visitantes en un solo día. La media del parque en lo que se refiere a visitantes anuales es de entre 10 y 12 millones. Sin embargo, el parque presenta una tendencia bastante cíclica, influenciada por factores externos. Disneyland París presenta 4 grandes desplomes a lo largo de su historia.

La primera gran caída en el número de visitantes se debe a los errores cometidos por la propia compañía a la hora de construir el parque: Los errores culturales, de situación etc, ya comentados anteriormente.

La segunda gran caída en el número de visitantes del parque se dio en 2001. Esta disminución en el número de visitantes, cuando el parque ya había conseguido solucionar todos los problemas iniciales y comenzar a crecer, se produjo debido al atentado de las Torres Gemelas. Aunque el atentado se dio en Nueva York, bastante alejado de París, el miedo a viajar por parte de la sociedad disminuyó el número de visitantes del parque durante los siguientes años.

<sup>2</sup> Aún se desconoce el número de visitantes que acudió al parque en 2020.

El parque consigue recuperarse. En 2006, el parque vuelve a alcanzar el número de visitantes que tenía antes del atentado de las Torres Gemelas.

En 2009 el número de visitantes vuelve a caer, esta vez por factores externos a la empresa. En 2009 comenzó una crisis económica en Europa, que hizo que muchos turistas no pudieran permitirse la entrada al parque.

La crisis afecta en gran medida al parque, por lo que no se consiguen en los años posteriores volver a alcanzar la cifra de 2009, aunque parece que el número de visitantes se recupera un poco.

En 2016, encontramos otra gran caída. Esta caída se debe a que los visitantes piden cosas nuevas en el parque, tienen que evolucionar, por lo que la empresa se ve obligada a invertir una gran cantidad de capital en innovación para poder atraer de nuevo a los visitantes (Iwerks, 2019). Esta inversión de capital es efectiva, ya que consigue recuperar visitantes.

En 2017, 2018 y 2019, podemos ver como el número de visitantes se estanca aún con la inversión realizada. La compañía decidió invertir nuevamente, una gran cantidad de capital para mejorar las instalaciones del parque (Mittermeier, 2021). Sin embargo, con la llegada del coronavirus en 2020, se prevee que el parque alcance mínimos históricos en la llegada de visitantes, ya que ha tenido que permanecer cerrado la mayor parte del año. En 2022, con el 30 aniversario de Disneyland París se abrirán nuevas zonas y, con la mejora de la restricciones sanitarias debido a la pandemia, se prevee que el parque vuelva a recuperar el número de visitantes que tenía en 2019.

A continuación, analizaremos la afluencia de Tokio Disneyland desde su apertura.

Gráfico 5: Evolución de la afluencia de Tokio Disneyland 1893-2020



Fuente: Elaboración propia basada en (Oriental Land Company, 2021)

El parque japonés cuenta con un tamaño inferior al parque de París (46 hectáreas, frente a las 57 de París) (Mittermeier, 2021). Sin embargo, la afluencia media del parque siempre ha sido muy superior en Tokio que en París. En Tokio Disneyland la media de los visitantes a lo largo de sus casi 40 años de apertura es de entre 20 y los 21 millones de visitantes al año, casi el doble que el parque francés.

Desde el primer momento podemos observar cómo los visitantes crecen. Al contrario que en el caso de Disneyland París, Tokio Disneyland cumplió con las expectativas de los japoneses por lo que los visitantes continuaron creciendo a lo largo de los años.

Aunque el gráfico nos hace ver que los visitantes han ido creciendo a lo largo de la historia del parque, se registran pequeñas caídas.

La primera pequeña caída se da entre 1991 y 1995, cuando Japón sufrió una grave crisis financiera debido a la explosión de la burbuja financiera en inmobiliaria que se dio en el país a partir de 1991. La pequeña bajada en el número de visitantes del parque nos hace ver que ya en 1991, el parque se encontraba en una etapa de madurez en el sector.

La tendencia de crecimiento de los visitantes es continua. En 2001, el parque no se ve afectado por el miedo a viajar que se desarrolló dentro de la sociedad tras el atentado de las Torres Gemelas en septiembre de ese mismo año.

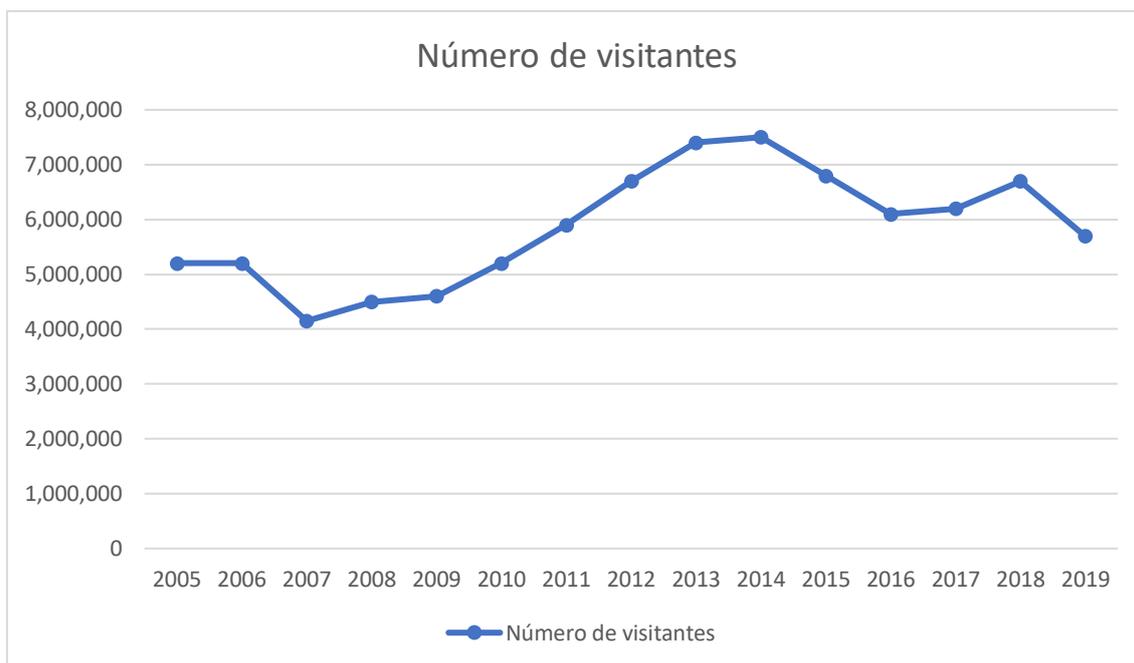
Tras alcanzar un máximo en 2008, el número de visitantes comienza a descender. En 2008, comenzó en Japón la mayor crisis financiera desde la Segunda Guerra Mundial (El País, 2009). Esto supuso que al igual que con la crisis que se producía en Europa en aquel momento, muchos visitantes dejaron de visitar el parque. La poca bajada en el número de visitantes del parque, nos hace ver que lo ofrecido por Tokio Disneyland es un producto maduro en el mercado.

El parque se recuperó rápidamente y siguió con la tendencia de aumentar año a año los visitantes que cruzaban las puertas del parque.

En este caso, ya conocemos los datos de los visitantes que acudieron al parque en el año 2020. Al igual que París, Tokio sufrió la crisis producida por la pandemia, decretando así mínimos históricos en el parque. En 2020 solo visitaron el parque alrededor de 7 millones de personas, 2 millones menos que en su apertura. Esto se debió al cierre del parque durante gran parte del año debido a las restricciones decretadas por el gobierno japonés para acabar con la pandemia. Tokio Disneyland solo abrió sus puertas durante 274 días (Oriental Land Company, 2021), lo que explica este número tan bajo de visitantes al parque. Las restricciones de movilidad hicieron que muchas personas no pudieran viajar al parque. Además, el parque contaba con restricciones de aforo para garantizar la seguridad a sus visitantes.

Continuaremos analizando la evolución en el número de visitantes de Hong Kong Disneyland.

Gráfico 6: Evolución de la afluencia de Hong Kong Disneyland 2005-2019



Fuente: (TEA/AECOM, 2006-2019) y (Mittermeier, 2021)

El parque Hong Kong Disneyland es mucho más pequeño que los otros dos parques anteriores. Este parque cuenta con 28 hectáreas de terreno frente a las 46 de Tokio Disneyland y a las 57 de Disneyland París (Mittermeier, 2021).

Al contrario de lo que hemos visto en Tokio Disneyland, Hong Kong comparte los primeros años de decrecimiento de los visitantes con Disneyland París. Los visitantes de Hong Kong, como ya ha sido mencionado anteriormente, no se sintieron conectados con el parque, no cumplía con sus expectativas por lo que los visitantes decrecieron los primeros años.

A partir de 2007, los visitantes comenzaron a crecer. Esto se debe a que en 2006, tras un análisis de los errores cometidos durante el primer año, la empresa invirtió capital para ponerles fin, lo que atrajo a un mayor número de visitantes durante los años posteriores.

El número de visitantes alcanza un máximo en el año 2014. En 2014 comenzó una etapa de crisis en la economía china, lo que afectó al parque en el número de visitantes los años posteriores a ella. Muchos turistas chinos, no pudieron permitirse acudir al parque durante estos años de recesión económica.

En 2017 el número de visitantes del parque vuelve a crecer debido a una nueva inversión de capital de la compañía en innovación y renovación del parque lo que volvió a atraer una mayor cantidad de visitantes en 2018.

La bajada del número de visitantes en 2019 se debe la crisis originada por el coronavirus que comenzó en China en diciembre de ese mismo año. El parque cerró durante el mes de diciembre, lo que ha impedido la visita al parque.

Se prevee que los datos del 2020 aporten mínimos históricos en número de visitantes al igual que en los parques de Tokio y París por el coronavirus, registrando el menor número de días abiertos de parque y con restricciones de aforo.

Una vez analizados los tres gráficos podemos determinar que Disneyland París sigue una tendencia más estable durante este período, mientras que Tokio Disneyland y Hong Kong Disneyland tienen tendencia a crecer y a seguir aumentando su número de visitantes. No obstante, los parques a comparar no tienen las mismas dimensiones pudiendo albergar Disneyland París más visitantes que Tokio Disneyland o Hong Kong Disneyland, por lo que deberemos eliminar este efecto y aproximarnos a cuál es la rentabilidad real del proyecto para poder realizar una buena comparación.

#### 7.1.2 Una aproximación de análisis sobre la rentabilidad de los parques temáticos

La inversión inicial realizada en los parques fue muy diferente. Aunque la Walt Disney Company no tuvo que hacer frente a esta inversión de capital, la Oriental Land Company destinó 1,4 billones de dólares para su construcción, es decir, uno 1,2 millones de euros en 1983. Para la apertura de Disneyland París, la Walt Disney Company tuvo que hacer frente a una inversión de 5 billones de dólares en 1992, o sea, unos 4,2 millones de euros. Para la apertura de Hong Kong Disneyland, la compañía desembolsó unos 1,81 millones de dólares en 2005, dicho de otro modo, 1,5 billones de euros.

Esta diferencia de capital, permitirá hacer tres parques de distintas envergaduras. El parque francés tuvo en mano varios billones de euros más que el parque japonés o el parque chino.

En lo que respecta al gasto promedio de los visitantes, se estima que en Disneyland París los visitantes se gastan una media de 48,14€ al día (HOSTELTUR, 2013)

En 2020 el gasto total por visitante en Tokio Disneyland fue de unos 13.800 yenes, unos 103,29€ por persona, destinando a cada una de ellas 6.538 yenes (48,94€)

a la compra de la entrada, 4.122 yenes (30,85€) a merchandising y 2.982 yenes (22,32€) a comida y bebida (Oriental Land Company, 2021).

El gasto al día por visitante en Hong Kong Disneyland es de 90 dólares, es decir, 75,86€. Hong Kong Disneyland es el parque Disney más caro.

Esto nos quiere decir que Tokio Disneyland y Hong Kong Disneyland, reciben más ingresos por gastos que hacen sus visitantes en el parque que Disneyland París. Esto puede deberse a la cultura asiática y la necesidad de comprar souvenirs, como ya se ha mencionado anteriormente.

*Tabla 6: Comparación de las variables analítica: Disneyland París vs Tokio Disneyland*

Variable por analizar	Disneyland París	Tokio Disneyland	Hong Kong Disneyland
Inversión inicial (€) de 2019	8.006.393.835 <sup>3</sup>	4.252.403.208 <sup>4</sup>	1.870.900.236 <sup>5</sup>
Gasto al día por visitante (€) <sup>6</sup>	48,14	53,17	75,86
Coste de la entrada de adulto (€)	99	66,54	74,24
Coste de la entrada de niño (€)	91	39,77	51,57
Días de visita del parque promedio	3	4	1
Visitantes del parque en el año 2019	9.745.000	29.008.000	5.695.000

Fuente: elaboración propia. Datos obtenidos: (Disneyland París, 2021), (Disneyland, 2021), (Varela & Pena López, 2019), (Oriental Land Company, 2021)

<sup>3</sup> Inversión actualizada a euros de 2019

<sup>4</sup> Inversión actualizada a euros de 2019

<sup>5</sup> Inversión actualizada a euros de 2019

<sup>6</sup> En el gasto al día por visitante no se tiene en cuenta la entrada al parque

Ahora adoptaremos una perspectiva más empresarial. Para analizar la rentabilidad de la inversión aportada para la puesta en marcha de ambos parques, recurriremos a una ratio que nos relacione el volumen de visitantes con los parques en 2019, precio medio de la entrada al parque, el número medio de días que los visitantes suelen permanecer en el parque en función de la inversión inicial realizada. El desembolso de la inversión ha sido actualizado a euros de 2019.

*Ecuación 1: Cálculo de la Rentabilidad*

Disneyland París	$\frac{9.745.000 \times 95 \times 3}{8.006.393.835} = 0,34$
------------------	-------------------------------------------------------------

Tokio Disneyland	$\frac{29.008.000 \times 53.155 \times 4}{4.252.403.208} = 1,45$
------------------	------------------------------------------------------------------

Hong Kong Disneyland	$\frac{5.695.000 \times 62,995 \times 1}{1.870.900.236} = 0,19$
-------------------------	-----------------------------------------------------------------

En las tres operaciones se ha usado como precio de la entrada por día la media del precio de las entradas de adulto y niños en respectivos parques

- 99€ + 91€ = 190                      190/2 = 95
- 66,54€ + 39,77€ = 106,31        106,31/2 = 53,155
- 74,24€ + 51,57€ = 125,81        125,81/2 = 62,905

Fórmula obtenida de: (Varela & Pena López, 2019)

A mayor resultado, mayor rentabilidad. Tokio Disneyland es con diferencia el parque más rentable de los tres, aunque en cuanto a volumen de inversión se encuentra

en la mitad y cuenta con un precio por entrada más bajo. Hong Kong Disneyland es el parque con menos rentabilidad de los 3. Sin embargo, es el parque con mayor inversión, y el que menos visitantes recibe. Disneyland París se encuentra entre los 2 parques, aunque con una rentabilidad mucho menor a la de Tokio Disneyland. Esto se debe al gran capital invertido para su construcción, que se intenta compensar con el alto precio de las entradas al parque.

## 7.2 Análisis cualitativo de los parques. Análisis DAFO.

El análisis DAFO, también llamado análisis FODA o SWOT, estudia las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de una empresa. Es un análisis cualitativo, ya que no usa datos numéricos.

Realizando este análisis podremos ver el lugar en el que se sitúan cada uno de los factores que determinan el éxito en los parques temáticos.

En análisis DAFO, nos muestra dos análisis:

- Análisis interno: Analizará las debilidades y fortalezas de cada parque temático. Las fortalezas nos dirán en que sobresale, las debilidades nos mostrarán los factores desfavorables de la compañía.
- Análisis externo: Analizará el mercado, la competencia y el sector de los parques temáticos. Las posibilidades nos mostrarán un posible futuro dentro del sector de los parques temáticos. Las amenazas, nos alertarán sobre posibles factores que hagan que el crecimiento del parque se vea afectado.

Comenzaremos analizando Tokio Disneyland:

- Debilidades: La empresa Walt Disney no dirige el parque de Tokio, es la Oriental Land Company la que se encarga de ello, por lo que puede que se pierda la esencia Disney a la hora de dirigir el parque. Otra debilidad de este complejo es que otros países asiáticos como China, están invirtiendo mucho capital en atraer turistas a sus ciudades, por lo que los turistas se verán atraídos por estos destinos en vez de la ciudad japonesa.
- Fortalezas: Como fortalezas podemos decir que el parque es exactamente lo que los japoneses querían, una copia exacta del parque de California.

Aunque antes lo hemos mencionado como una debilidad del parque, el acuerdo entre la Walt Disney Company y la Oriental Land Company, podría suponer una fortaleza para el parque, ya que podría mantenerse si una de las dos empresas quebrara.

La buena comunicación del parque con la ciudad es otra fortaleza. El parque se encuentra a tan solo 15 Km de la ciudad, por lo que es muy fácil para los visitantes llegar a él.

Los japoneses recibieron la idea del parque con mucha alegría, ya que era algo que la sociedad demandaba desde hacía tiempo.

- Amenazas: Como amenazas al parque, podemos destacar dos parques situados en Malasia y Singapur que están creciendo muy rápidamente ya que han tenido muy buena aceptación del público, por lo que podrían llegar a ser una gran competencia para el parque japonés.

La cercanía de Hong Kong Disneyland puede suponer una amenaza para el parque, ya que puede atraer visitantes de otros países asiáticos

El clima de Tokio no es el ideal para un parque temático por lo que puede que, en algunas épocas del año, el flujo de visitantes sea menor debido a las inclemencias del tiempo.

La COVID-19 puede afectar a los días de apertura del parque y al número de visitantes que este recibe, ya que puede contar con limitaciones de aforo impuestas por el gobierno o puede que los turistas decidan acudir a otros lugares donde no se acumule tanta gente.

- Oportunidades: Asia es un continente muy poblado, por lo que el parque puede desarrollar una estrategia de captación de clientes del continente. El turismo en Japón se encuentra en continuo crecimiento por lo que esto puede repercutir en el crecimiento del número de visitantes al año. Una inversión de capital por parte de la empresa podrá ofrecer a los visitantes algo nuevo, algo innovador, que les atraiga sobre el resto de los parques temáticos.

Tabla 7: Análisis DAFO: Tokio Disneyland

Análisis Interno	Análisis Externo
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No está dirigido por la Walt Disney Company.</li> <li>• Otros países asiáticos están atrayendo a un gran número de turistas a sus ciudades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genting Highlands en Malasia y Sentosa Island en Singapur son dos parques de atracciones que están creciendo muy rápidamente y pueden llegar a ser una gran competencia para el parque.</li> <li>• Hong Kong Disneyland se encuentra muy cerca y puede robarle visitantes.</li> <li>• El clima de Tokio puede afectar a llegada de visitantes.</li> <li>• Coronavirus</li> </ul>
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es justo lo que los japoneses querían.</li> <li>• Se construyó gracias a un convenio entre la Walt Disney Company y la Oriental Land Company.</li> <li>• Está muy bien comunicado</li> <li>• Los japoneses aceptaron la idea enseguida.</li> <li>• Es el tercer parque temático más visitado del mundo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asia es un continente muy poblado por lo que puede atraer un gran número de visitantes de otros países asiáticos</li> <li>• El turismo en Japón se encuentra en continuo crecimiento.</li> <li>• La inversión en innovación podrá atraer a una mayor cantidad de visitantes</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

A continuación, analizaremos el caso de Disneyland París:

- **Debilidades:** Una de las principales debilidades del parque de París fue la creencia por parte de la compañía de que los franceses y europeos aceptarían el parque con la misma facilidad que los japoneses. Los europeos no se sintieron muy emocionados con la apertura del parque. Durante los primeros años, el parque tuvo unas grandes pérdidas económicas debido a las malas previsiones realizadas por la compañía. Los gastos fueron mucho mayores.  
El número de visitantes también estuvo mal estimado, al parque acudieron muchos menos turistas de lo esperado.  
La Walt Disney Company, no consiguió adaptarse a la cultura europea, cometió muchos errores que aportaron mala fama al parque, por lo que el número de visitantes no aumentaba.  
El no cumplimiento de los derechos de los trabajadores franceses y el estricto código de conducta hizo que los trabajadores denunciaran a la empresa por incumplimiento de la ley.  
Los elevados precios de las entradas al parque pueden hacer que una gran cantidad de visitantes dejen de acudir al parque.
- **Fortalezas:** Aún así el parque cuenta con fortalezas, es por ello por lo que ha seguido funcionando. El parque sabe corregir los errores, como ya demostraron, al darse cuenta de lo que no estaba funcionando en el parque, lo cambiaron para poder seguir atrayendo visitantes.  
El parque cuenta con una elevada red de comunicaciones que comunican el parque con la ciudad, lo que hace más fácil el acceso a los visitantes. París es la sexta ciudad más visitada del mundo (Viajar, 2019) por lo que el parque contará con una cantidad de turistas en la ciudad que podrán visitar el parque.
- **Amenazas:** Muchos parques temáticos europeos se encuentran en continuo crecimiento, por lo que dentro de poco pueden ser una gran amenaza para el parque francés.  
Al igual que en Tokio, Disneyland París puede verse afectada por las restricciones provocadas por la crisis del coronavirus.
- **Oportunidades:** El apoyo del gobierno francés al parque puede provocar ventajas sobre otros parques europeos, que no reciban tantos beneficios fiscales, por ejemplo.

La cercanía a París puede atraer a muchos visitantes más al parque de los que ya acuden normalmente y, además, conseguir un mayor número de clientes a largo plazo, es decir, personas que vivan en París o en sus alrededores que puedan acudir al parque periódicamente.

Tabla 8: Análisis DAFO: Disneyland París

Análisis Interno	Análisis Externo
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La creencia de que los europeos iban a aceptar el parque igual que los japoneses.</li> <li>• Pérdidas económicas los primeros años de apertura.</li> <li>• No acuden el número esperado de visitantes.</li> <li>• Malas estimaciones de los costes.</li> <li>• Gran capital desembolsado.</li> <li>• Fallos en la adaptación y consideración cultural.</li> <li>• Quejas por parte de los trabajadores</li> <li>• Elevados precios</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia de otros parques europeos.</li> <li>• El clima que puede hacer que muchos turistas decidan no acudir al parque en algunas épocas del año.</li> <li>• Coronavirus</li> </ul>
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saben responder a los errores.</li> <li>• Amplia red de comunicaciones para llegar al parque.</li> <li>• París es la sexta ciudad del mundo más visitada.</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo del gobierno.</li> <li>• Pueden atraer un mayor número de visitantes de París.</li> <li>• Cercanía a una gran cantidad de población.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

A continuación, analizaremos el caso de Hong Kong Disneyland:

- **Debilidades:** La Walt Disney Company volvió a cometer el mismo error que en París, la sociedad china no conocía el mundo Disney y no estaban interesados en un parque temático Disney.

Los primeros visitantes definieron el parque como algo demasiado poco chino, ellos en realidad querían un parque adaptado a la cultura china no una copia del parque original.

La empresa invirtió muy poco capital en dar a conocer el parque y el mundo Disney, desconocido para la sociedad china, por lo que no sintieron conexión con el parque.

Los trabajadores se quejaron de todo el trabajo que tenían que hacer y el bajo salario que recibían, por lo que muchos de ellos abandonaron su puesto de trabajo en el primer año de apertura del parque.

- **Fortalezas:** Hong Kong es la ciudad más visitada del mundo (Viajar, 2019) por lo que la empresa puede captar un gran número de visitantes de entre los millones de turistas que la ciudad recibe cada año.

El parque de Hong Kong Disneyland cuenta con una gran red de comunicaciones, desde el día de su apertura, que comunican la ciudad con el parque. Además, Hong Kong se encuentra muy cerca del parque. El parque no solo se encuentra en una ciudad muy turística, si no que se encuentra muy cerca de grandes ciudades turísticas.

Hong Kong es una ciudad que cuenta con un gran volumen de habitantes, por lo que la empresa dispone de una gran cartera de clientes a largo plazo.

- **Amenazas:** El mercado de parques temáticos se encuentra en continuo crecimiento. Según un estudio realizado por AECOM, China esta a punto de convertirse en el mercado de parques temáticos más grande del mundo, superando a Estado Unidos (Tourinews, 2018), por lo que dentro de poco el parque contará con grandes competidores.

En el mismo país se encuentra otro parque Disney en Shanghái, mucho más moderno, con mejores infraestructuras, y más adaptado a la cultura china. Este parque es el principal competidor en el mercado chino.

A nivel asiático podemos ver como otro competidor el parque de Tokio, que podrá atraer a un mayor número de visitantes que Hong Kong Disneyland.

El coronavirus es un factor externo muy importante a tener en cuenta hoy en día, ya que su evolución y las correspondientes restricciones aplicadas por el gobierno chino para controlar la pandemia pueden afectar de muchas formas diferentes al parque, no pudiendo abrir provocando que no se reciban turistas extranjeros, o teniendo que reducir el aforo normal de parque.

- Oportunidades: El impulso del sector turístico por parte del gobierno chino, facilitará el crecimiento del parque.

El número de población del continente asiático se encuentra en continuo crecimiento, por lo que cuantas más personas habiten cerca del parque, más clientes potenciales existirán para la empresa.

Las nuevas tecnologías que se están desarrollando pueden ayudar al parque a innovar y a atraer nuevos clientes a su parque, interesándose por la nueva oferta. Esto los diferenciará de los demás parques y captará el interés de nuevos posibles clientes.

El estudio del mercado es muy importante, si la compañía se centra en estudiar los nuevos reclamos de los clientes y se adelantan a sus gustos y demandas, podrán sobresalir sobre los otros parques temáticos, captando así un mayor volumen de clientes.

El buen clima de la ciudad de Hong Kong promoverá la llegada de visitantes deseosos de disfrutar del buen clima en el parque temático. El buen clima aumentará los días de apertura del parque y la afluencia.

Tabla 9: Análisis DAFO: Hong Kong Disneyland

Análisis Interno	Análisis Externo
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala adaptación cultural por parte de la empresa</li> <li>• Poca aceptación por parte de la sociedad</li> <li>• Poco presupuesto de marketing</li> <li>• Quejas de los trabajadores</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El mercado de parques temáticos está creciendo</li> <li>• Tokio Disneyland</li> <li>• Shanghái es competencia directa en China</li> <li>• Coronavirus</li> </ul>
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hong Kong es una de las ciudades más visitadas del mundo</li> <li>• Buenas comunicaciones</li> <li>• Cercanías a destinos turísticos</li> <li>• Hong Kong es una ciudad con un gran volumen de habitantes</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo del gobierno.</li> <li>• Crecimiento de la población</li> <li>• Desarrollo de nuevas tecnologías</li> <li>• Pueden adelantarse al mercado</li> <li>• Buen clima</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

De este análisis DAFO podemos determinar que un gran número de determinantes de éxito que no se cumplieron en los distintos parques son ahora una debilidad para ellos, mientras que aquellos que sí se cumplieron aportan fortaleza al parque.

Como hemos visto en Disneyland París y Hong Kong Disneyland, poseen más debilidades que fortalezas, ya que hay muchos factores que no se cumplieron, sin embargo, en Tokio Disneyland la mayoría de los factores se cumplen por lo que tiene muy pocas debilidades y muchas fortalezas.

## 8. Conclusión

El objetivo de este trabajo fue realizar un estudio sobre los factores que intervienen en el éxito de los parques temáticos y la determinación de cuales de ellos eran realmente importantes para ello, ya que presuponíamos que no todos esos factores tendrían el mismo grado de importancia.

La teoría formulada por Clavé (2005), nos decía que para que un parque temático tuviera éxito tenía que cumplir con: un clima adecuado para la vista del parque, una red de comunicaciones que facilitara la llegada al parque, estar cerca de destinos turísticos, contar con un espacio físico, tener cercanía a ciudades con mucha población, poseer una financiación, encontrarse en un entorno no hostil, cultura, adaptarse a los cambios de la población, estar atento a nuevos agentes e invertir en renovación.

Dado que no todos los factores pueden controlarse antes de su apertura, podemos concluir que, aunque al principio el parque parezca que vaya a tener éxito, si olvidamos los factores a largo plazo, el parque podría dejar de tenerlo.

También, podemos determinar que el parque con más éxito de los tres que hemos comparado ha sido Tokio Disneyland, no solo en número de visitantes, si no que su rentabilidad y su análisis DAFO, nos muestran que el parque funciona muy bien y lo puede seguir haciendo en el futuro. Tokio Disneyland, aún así no cumple con todos los determinantes de éxito. El parque no cuenta con un clima que pueda atraer a visitantes todas las épocas del año. Es por eso que podemos determinar que este factor no influye realmente en el éxito del parque.

En el caso de Disneyland París, el segundo parque con más éxito de los analizados podemos concluir que es rentable, pero tienen un número muy bajo de visitantes para la gran inversión realizada en él. Este parque no cumple con muchos factores de éxito como el clima, la cultura, la financiación o el entorno no hostil. Ya hemos determinado que el clima no es un factor realmente importante a la hora del éxito del parque, por lo que su fracaso se debe a los otros factores: la adaptación cultural, la financiación o el entorno no hostil.

Si tenemos en cuenta el caso de Hong Kong Disneyland, el parque menos rentable de los tres, veremos que este no cumple con solo dos factores: la adaptación cultural y el entorno no hostil.

Ambos parques tienen en común que no tuvieron en cuenta la cultura del lugar en el que estaban, ni que el entorno resultara hostil con su producto.

La parte de la financiación por Disneyland París podemos deducir que fue un error porque al no atraer a visitantes, el capital invertido en su construcción no se recuperó. Si se hubieran conseguido los visitantes que la propia compañía estimaba, se habrían recuperado los costes invertidos en el parque.

Por todo esto, el factor cultural y el factor entorno no hostil son los realmente importantes a la hora de hacer que un parque sea exitoso. Los visitantes serán los que decidan el futuro del parque en función de si este se ajusta o no a lo esperado. Sin visitantes no hay ingresos, ni éxito.

## Bibliografía

- ABC. (20 de Diciembre de 2019). *La ciudad más visitada del mundo en 2019*. Obtenido de ABC: [https://www.abc.es/viajar/noticias/abci-ciudad-mas-visitada-mundo-2019-201912110145\\_noticia.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F](https://www.abc.es/viajar/noticias/abci-ciudad-mas-visitada-mundo-2019-201912110145_noticia.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F)
- Adams, J. (1991). *The American Amusement Park Industry: A History of Technology and Thrills*. Boston: Twayne Publishers.
- AECOM, T. /. (2020). *TEA/AECOM 2019 Theme Index and Museum Index. Global Attractions Attendance Report*. TEA/AECOM.
- Antonio.E.Ten. (1998). *Los nuevos paraísos. Historia y evolución de los parques temáticos*. Barcelona: Arbor Revistas.
- Barsuto, L. A. (1 de Julio de 2010). *Caso Disney en Europa*. Obtenido de Luis Alejandro Barsuto:  
<https://luisalejandrobaturtoalvarez.blogspot.com/?zx=ed9cd958190791b8>
- Bordas, E. (2003). *Hacia el turismo de la sociedad de ensueño: nuevas necesidades de mercado. Conferencia celebrada en el acto de inauguración de los Estudios de Economía y Empresa de la UOC*. Barcelona.
- Calderon, R. G. (1999). *Turismo y Ocio: La Ocupación del Tiempo Libre*. Castilla la Mancha: Turismo y Patrimonio.
- Carretero, E. (21 de Marzo de 2018). *Negotiantis*. Obtenido de El fracaso de Disneyland París: <https://negotiantis.com/disneyland-paris/>
- Chassé, S. (1993). *Les Parcs Thématiques et le tourisme*. París: Teoros.
- Clavé, S. A. (1999). *El Desarrollo de los Parques Temáticos en un Contexto de Globalización*. Tarragona: Boletín de la A.G.E.
- Clavé, S. A. (2005). *Parques Temáticos. Más allá del ocio*. Barcelona: Ariel S.A.
- Cockerell, L. (2008). *Ponga Magia en su Empresa*. Barcelona: Aibana Productora Editorial S.L.
- Company, O. L. (2021). *Attendance Per Fiscal Year and Operating Days*. Obtenido de OLC GROUP: <http://www.olc.co.jp/en/tdr/guest.html>
- de, D. (s.f.). *Definición de parque temático*. Obtenido de Definición de: <https://definicion.de/parque-tematico/>

- Disneyland, T. (2021). *Park Tickets*. Obtenido de Tokyo Disneyland: <https://www.tokyodisneyresort.jp/en/tdl/ticket/index.html>
- E.Ten, A. (1998). *Los nuevos paraísos. Historia y evolución de los parques temáticos*. Barcelona: Arbor.
- España, I. d. (Octubre de 2020). *Informe de Perspectiva Trimestral Francia Cuarto Trimestre 2020*. Obtenido de TURESPAÑA: <https://www.tourspain.es/es-es/ConocimientoTuristico/InformesProspectivaMercados/FRANCIA%20Informe%20Prospectiva%204T2020.pdf>
- Finch, C. (2011). *El arte de Walt Disney: de Mickey Mouse a Toy Story*. Madrid: Lunweg.
- Fuertes Eugenio, A., & Molina Puertas, C. (2000). *Los parques temáticos como estrategia de producto*. Castellón: Cuadernos de CC.EE y EE.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*.
- HOSTELTUR. (8 de Noviembre de 2013). *Disneyland París reduce sus pérdidas un 64%*. Obtenido de HOSTELTUR: [https://www.hosteltur.com/121470\\_disneyland-paris-reduce-sus-perdidas-64.html](https://www.hosteltur.com/121470_disneyland-paris-reduce-sus-perdidas-64.html)
- Hosteltur. (27 de Febrero de 2017). *Disneyland París Aporta el 6,2% de los ingresos turísticos de Francia*. Obtenido de Hosteltur: [https://www.hosteltur.com/120693\\_disneyland-paris-aporta-62-ingresos-turisticos-francia.html](https://www.hosteltur.com/120693_disneyland-paris-aporta-62-ingresos-turisticos-francia.html)
- INSEE. (2005). *Pernoctaciones de Turistas Extranjeros (no franceses)*. Obtenido de INSEE: <https://www.insee.fr/fr/accueil>
- Iwerks, L. (Dirección). (2019). *The Imagineering Story* [Película].
- Iwerks, L. (Dirección). (2019). *The Imagineering Story* [Película].
- Laemmerhirt, I.-A. (2013). *Embracing Differences: Transnational Cultural Flows Between Japan and The United States*.
- Manzanas, J. (8 de Abril de 2021). *Estas son las 5 ciudades más pobladas del mundo en 2021*. Obtenido de Ok Diario: <https://okdiario.com/curiosidades/estas-son-5-ciudades-mas-pobladas-del-mundo-2021-7063013>
- Matusitz, J. (2010). Disneyland Paris: A case analysis demonstrating how glocalization works. *Journal of Strategic Marketing*.

- Mittermeier, S. (2021). *A Cultural History Of The Disneyland Theme Parks: Middle Class Kingdoms*. Bristol: Intellect.
- País, E. (16 de Febrero de 2009). *Japón se enfrenta a su crisis más grave desde la II Guerra Mundial*. Obtenido de El País: [https://elpais.com/economia/2009/02/16/actualidad/1234773173\\_850215.html](https://elpais.com/economia/2009/02/16/actualidad/1234773173_850215.html)
- Paris, D. (2021). *Entradas al parque*. Obtenido de Disneyland Paris: <https://www.booktickets.disneylandparis.com/tnsa64/live/shop/4/MAINESCD/pluto/index.php?vld=1&affid=SECUTIX&tduid=32454335543R>
- Pells, R. (1997). *Not Like Us: How Europeans Have Loved, Hate and Transformed American Culture Since World War II*.
- Q, Z. (2002). Zona Q. Nº 4 - Revista Mundial de Montañas Rusas y Parques de Diversiones. Zona Q.
- Renaut, C. (2011). *Disneyland Paris: A clash of cultures*.
- Rodríguez-Avial, L. (1991). El mundo del ocio. Evolución y perspectivas. . *Urbanismo del ocio*.
- Secall, R. E. (2001). *NUEVO SEGMENTO EMERGENTE DE TURISMO: LOS PARQUES TEMÁTICOS*. Málaga: Cuadenos de Turismo.
- TEA/AECOM. (2006). TEA/AECOM 2006 Theme Park Attendance Report. TEA/AECOM.
- TEA/AECOM. (2007). TEA/AECOM 2007 Theme Park Attendance Report. TEA/AECOM.
- TEA/AECOM. (2008). TEA/AECOM 2008 Theme Park Attendance Report. TEA/AECOM.
- TEA/AECOM. (2009). TEA/AECOM 2009 Theme Park Attendance Report. TEA/AECOM.
- TEA/AECOM. (2010). TEA/AECOM 2010 Theme Park Attendance Report. TEA/AECOM.
- TEA/AECOM. (2011). TEA/AECOM 2011 Theme Park Attendance Report.
- TEA/AECOM. (2011). TEA/AECOM 2011 Theme Park Attendance Report. TEA/AECOM.

TEA/AECOM. (2012). TEA/AECOM 2012 Theme Park Attendance Report.  
*TEA/AECOM.*

TEA/AECOM. (2013). TEA/AECOM 2013 Theme Park Attendance Report.  
*TEA/AECOM.*

TEA/AECOM. (2014). TEA/AECOM 2014 Theme Park Attendance Report.  
*TEA/AECOM.*

TEA/AECOM. (2015). TEA/AECOM 2015 Theme Park Attendance Report.  
*TEA/AECOM.*

TEA/AECOM. (2016). TEA/AECOM 2016 Theme Park Attendance Report.  
*TEA/AECOM.*

TEA/AECOM. (2017). TEA/AECOM 2017 Theme Park Attendance Report.  
*TEA/AECOM.*

TEA/AECOM. (2018). TEA/AECOM 2018 Theme Park Attendance Report.  
*TEA/AECOM.*

TEA/AECOM. (2019). TEA/AECOM 2019 Theme Park Attendance Report.  
*TEA/AECOM.*

TEA/AECOM. (2020). TEA/AECOM 2020 Theme Park Attendance Report.  
*TEA/AECOM.*

Tourinews. (22 de Noviembre de 2018). *China se convertirá en el mayor mercado de parques temáticos del mundo.* Obtenido de tourinews: [https://www.tourinews.es/mercados-turismo/china-se-convertira-en-el-mayor-mercado-de-parques-tematicos-del-mundo\\_4451516\\_102.html](https://www.tourinews.es/mercados-turismo/china-se-convertira-en-el-mayor-mercado-de-parques-tematicos-del-mundo_4451516_102.html)

Vanguardia, L. (10 de Enero de 2020). Un total de 31,88 millones de turistas extranjeros llegaron a Japón en 2019. *La Vanguardia.*

Varela, A. A., & Pena López, J. (2019). Determinantes del éxito del Turismo de parques temáticos. Un estudio comparado: Disneyland París frente a Port Aventura. *Rotur. Revista de Ocio y Turismo.*

Vasallo, I. (2018). Entrevista a Ignacio Vasallo Encargado de las Negociaciones con la Compañía Disney. (A. Argaso, Entrevistador)

Viajar. (4 de Diciembre de 2019). *Las ciudades más turísticas del mundo en 2019*.  
Obtenido de Viajar: <https://viajar.elperiodico.com/viajeros/ciudades-turisticas-mundo-2019>

Wurlod, O. (18 de Febrero de 2017). *Disney Da Aire a su Parque en París*. Obtenido de  
El País: [https://elpais.com/economia/2017/02/17/actualidad/1487329445\\_268764.html](https://elpais.com/economia/2017/02/17/actualidad/1487329445_268764.html)

Zoltak. (1998). China: Theme Park Market for New Millenium. *Amusement Business*.