



**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
MÁSTER UNIVERSITARIO EN ECONOMÍA DE LA
CULTURA
Y GESTIÓN CULTURAL**

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**“La inclusión como estrategia de Marketing en
Walt Disney World”**

María Júlía Peña Loli

**FACULTAD DE COMERCIO
VALLADOLID, 4 julio 2022**



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

**MÁSTER EN ECONOMÍA DE LA CULTURA Y
GESTIÓN CULTURAL**

CURSO ACADÉMICO 2021-2022

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**“La inclusión como estrategia de Marketing en
Walt Disney World”**

Trabajo presentado por: María Júlía Peña Loli

Tutora: Chanthaly S. Phabmixay

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, 4 de julio de 2022

ÍNDICE

RESUMEN	4
ABSTRACT	4
INTRODUCCIÓN	5
AGRADECIMIENTOS	7
1. MARCO TEÓRICO	9
1.1 Análisis del concepto de inclusión social y inclusión cultural	9
1.2 Evolución de las estrategias de Marketing	14
2. ANÁLISIS DE LOS PARQUES DISNEY	21
2.1 Historia de Walt Disney	21
2.2 El modelo de negocio de Disney	30
3. LA INCLUSIÓN COMO NUEVO ELEMENTO CLAVE EN LA ESTRATEGIA DE MARKETING DE DISNEY	46
1.1 Medidas prácticas para la inclusión en la Walt Disney Company.....	46
1.2 Pesquisa de satisfacción de los Convidados y Miembros del Elenco	56
CONCLUSIONES.....	67
BIBLIOGRAFÍA.....	69

RESUMEN

Este Trabajo Fin de Máster (TFM), analizará cómo se utilizan la inclusión y la diversidad como estrategia de marketing por parte de *Walt Disney Company*, específicamente en los parques de *Walt Disney World*, y cuáles son las percepciones de los clientes y empleados sobre el tema dentro de la empresa. También se hablará de las medidas concretas que está tomando *Walt Disney Company* para fomentar la inclusión en su empresa. Investigará el modelo de negocio de *Disney* y cómo las experiencias de su fundador, Walt Disney, se reflejan en la empresa hasta el día de hoy. Por último, se buscará a través de un análisis cualitativo, con el uso de fuentes primarias y secundarias, evaluar la eficacia de las acciones de marketing de *Disney* y profundizar en el papel del sector de los parques temáticos en la economía cultural.

Palabras claves: Walt Disney World; Walt Disney Company; Economía de la Cultura; Marketing Cultural; Inclusión Social.

ABSTRACT

This Master's Thesis (TFM) will analyze how inclusion and diversity are used as a marketing strategy by the *Walt Disney Company*, specifically in the *Walt Disney World* parks, and what are the perceptions of customers and employees on this subject within the company. It will also discuss the concrete steps the *Walt Disney Company* is taking to promote inclusion within their company. It will investigate *Disney's* business model and how the experiences of its founder, Walt Disney, are reflected in the business to this day. Finally, it will seek to evaluate through a qualitative analysis, using primary and secondary sources, the effectiveness of *Disney's* marketing actions and delve into the role of the theme park sector in the cultural economy.

Keywords: Walt Disney World; Walt Disney Company; Cultural Economics ; Cultural Marketing; Social Inclusion.

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo es analizar las medidas de inclusión implementadas en los parques de *Walt Disney World* en Orlando - Florida, su efectividad y cómo los proyectos creados para la inclusión se traducen en las operaciones diarias en los parques. También se propondrán cambios y otras formas de generar inclusión en los parques.

Para ello, el primer capítulo estará dedicado al Marco Teórico donde analizaré el concepto de inclusión y exclusión social, la clasificación de los colectivos minoritarios y los conceptos de interseccionalidad y marginalización, me centraré principalmente en la inclusión y la exclusión en la cultura, basándome en las obras de varios autores sobre el tema. También analizaré la evolución de las estrategias de marketing y su historia, cómo el marketing ha evolucionado a lo largo del tiempo, cuáles son los distintos períodos del marketing y cómo las empresas utilizan estas estrategias para ser más atractivas para sus consumidores.

En el segundo capítulo hablaré de la historia de Walt Disney, creador y fundador de la *Walt Disney Company*, que engloba los parques, las películas y todos los demás productos vinculados a *Disney*, ya que sus experiencias y valores están intrínsecamente ligados a la forma en que se siguen gestionando los parques en la actualidad. También trataré de la historia de los parques y de cómo la visión de Walt de un parque en el que adultos y niños pudieran divertirse por igual salió de la mesa de dibujo y se hizo realidad.

En este mismo capítulo, hablaré del modelo de negocio de Disney basándome en la información disponible en la página web de *Walt Disney Company*, así como en el libro "O Jeito Disney de Encantar Clientes", del *Disney Institute*. También haré un análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, centrándome específicamente en los parques temáticos.

El tercer capítulo estará dedicado a la inclusión como nuevo elemento clave en la estrategia de marketing de *Disney*. Para este capítulo, analizaré las medidas adoptadas por *Walt Disney Company* para garantizar la inclusión en los parques y en la empresa en general. También enumeraré todas las medidas de inclusión que ya existen en *Walt Disney World* en Orlando – Florida y daré sugerencias para posibles mejoras.

En la segunda parte del capítulo realizaré una encuesta con empleados y ex empleados de los parques, así como con visitantes de estos para analizar cómo se ha implementado la inclusión en el día a día de los parques. Preguntaré cómo utilizan los

miembros del elenco la inclusión en los parques y también si las minorías se sienten seguras e incluidas en las medidas creadas.

Trataré del diseño de la investigación, de las preguntas formuladas a ambos grupos y de cómo se desarrollaron. También hablaré del desarrollo de la encuesta y de cómo se aplicó, del número de encuestados de ambos grupos y de cómo se llevó a cabo la recogida de estos datos. Por último, se hará un análisis de resultados donde además de describir los resultados recibidos en ambas encuestas, los compararé para entender realmente si la inclusión es algo practicado por el personal y si las personas que frecuentan los parques se sienten incluidas y representadas.

Por último, realizaré las conclusiones generales del trabajo, aglutinando todo lo tratado a lo largo del mismo e incluiré las referencias bibliográficas utilizadas para su realización, que consistirán en una recopilación de libros, artículos académicos, información disponible en la web de *Walt Disney Company* y artículos de periódicos, webs y revistas sobre los temas aquí tratados.

La metodología de este trabajo será un análisis cualitativo de fuentes primarias y secundarias, siendo las fuentes secundarias informes, libros e información publicada en la web de la empresa.

Las fuentes primarias serán una encuesta realizada a los empleados y ex empleados de los parques *Disney*, los llamados *Cast Members* sobre cómo aplican la inclusión en su vida diaria, qué medidas toman para que todos se sientan vistos, escuchados y cómodos, y cuál es su opinión sobre las medidas implementadas en los parques *Disney* para que sean inclusivos.

Otra fuente primaria será una encuesta realizada a los visitantes de los parques, centrada principalmente en aquellos que forman parte de grupos minoritarios y sus experiencias en *Walt Disney World*, con el objetivo de comprender a través de su experiencia cómo perciben realmente la inclusión quienes frecuentan los parques temáticos.

La motivación académica de este trabajo es la necesidad de realizar un estudio sobre cómo las grandes empresas tratan de hacer sus productos y servicios más inclusivos, ya que es un tema de gran relevancia en la actualidad y que el debate sobre la inclusión y la exclusión es cada día más importante. Además, busca confirmar la hipótesis de que la inclusión y la diversidad son herramientas poderosas para la fidelización de los clientes.

Este trabajo también es necesario para poder profundizar en el sector de los parques temáticos dentro del ámbito de la gestión cultural, ya que son activos rentables y

en constante expansión, y cómo buscan actualizar sus políticas de atención al cliente, ya que la modernización es necesaria para todas las empresas de este sector cultural. También es importante discutir cómo el marketing puede ayudar a cultivar la marca de un bien cultural y cómo también sirve para acercar al consumidor a él.

La motivación personal proviene de mi pasión personal por los parques temáticos, especialmente los de *Disney*. Desde muy joven, siempre tuve el sueño de entender mejor cómo funcionan las operaciones de los parques temáticos y también de trabajar en ellos, un sueño que en parte cumplí en el invierno de 2018/2019 cuando me convertí en *Cast Member* durante un breve periodo en uno de los parques de *Walt Disney World* en Orlando, Florida.

Otro factor para elegir el tema es mi interés por los movimientos sociales y el debate sobre la inclusión. Como mujer latina neurodivergente y parte de la comunidad LGBTQIA+, la exclusión de las minorías es un tema que no sólo me atrae, sino que me afecta directamente. Además, sigo a diario las dificultades de mi hermano, que es autista, y cómo en nuestras visitas a *Disney World* se atendían sus necesidades.

Como miembro del elenco también pude conocer de primera mano algunas de las medidas de inclusión de los parques y como visitante pude ver cómo se aplican. Esto me motivó a hacer un trabajo en el que explorara cómo estas medidas no son sólo algo creado para acomodar a los empleados y visitantes, sino que también sirven como estrategias de marketing para promover la imagen de la empresa.

Este trabajo reflejará mis pasiones y luchas personales, fusionando mis intereses con el ámbito de la economía cultural y tratando de explorar más a fondo el papel del marketing en activos de este tipo. También se tratará de debatir cómo la gestión cultural de los parques temáticos es un mercado que no ha hecho más que crecer desde la fundación de *Disneyland* California, y en consecuencia el término "parques temáticos", y cómo la percepción del público que los visita contribuye a este crecimiento.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, me gustaría agradecer a Dios por las bendiciones y oportunidades que me ha dado. A toda mi familia su apoyo y por el incentivo a estudiar este máster. A mis padres, Edmar y Giovana, por el amor incondicional y el apoyo que siempre me dan para seguir mis sueños. A mi abuela, Helena, que me dio todo el soporte necesario para estudiar en el otro país. A mi abuelo Ormildo, que siempre me estimuló a estudiar y espero que me esté viendo con orgullo desde el cielo. A mis tíos, José Ormildo y María Saleté por cuidar siempre de mí y ayudarme en todo lo que necesito. A mis amigas Heloísa y Joana por su

apoyo desde la distancia y a mis amigas Regina, Cecilia y Eleftheria por su apoyo desde cerca. A mis compañeros de clase, por su ayuda y amistad. Por último, me gustaría dar las gracias a mi tutora, Chanthaly S. Phabmixay, por guiarme y ayudarme durante todo el proceso de redacción de mi trabajo de fin de máster.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 ANÁLISIS DEL CONCEPTO DE INCLUSIÓN SOCIAL Y INCLUSIÓN CULTURAL

El gobierno de Estados Unidos define la inclusión como un estado de ser valorado, respetado y apoyado. Según ellos, se trata de centrarse en las necesidades de cada individuo y garantizar las condiciones adecuadas para que cada persona alcance su pleno potencial. Además, señalan que la inclusión debe reflejarse en la cultura, las prácticas y las relaciones de una organización para apoyar una plantilla diversa (HUD, s.f.).

El concepto de diversidad, en cambio, viene dado por cualquier dimensión que pueda servir para diferenciar a los grupos y personas entre sí. Significa respetar y valorar las diferencias (HUD, s.f.)

La diversidad y la inclusión van de la mano. Cuando hablamos de diversidad, nos referimos a la pluralidad de personas que componen una sociedad, independientemente de su etnia, sexualidad, género o creencias.

Debido a esta pluralidad, una sociedad se compone de grupos mayoritarios y minoritarios. Los orígenes de las "minorías" como etiqueta social provienen del concepto político-jurídico de minoría disidente y de los estudios de principios del siglo XX sobre los migrantes predominantemente europeos en Norteamérica (Khan y Laurie, 2017).

Según Khan y Laurie (2017), llamar a una cosa "menor" implica que su cualidad esencial es su diferencia con lo "mayor", es decir que tiene una existencia más temporal que lo mayor, que se refiere a una pluralidad de menores sólo a través de un único mayor y que sólo pueden existir de tres maneras: por integración¹, asimilación² o eliminación³.

Los estudios culturales nunca se han sentido del todo cómodos con la idea de las minorías. Las cifras demográficas no pueden explicar la violencia política que separa a las formaciones sociales mayoritarias de los grupos que pretenden disminuir o excluir (Khan y Laurie, 2017).

¹ Representa la introducción de individuos o grupos en contextos sociales más amplios, con estándares y normas más generales (Desenvolver, 2020).

² La asimilación cultural describe el proceso por el cual una cultura determinada absorbe las características culturales de otra civilización (Lopes, 2019).

³ El acto de destruir cualquier rastro remanente de una cultura sea material (como símbolos u obras de arte que tienen representación cultural) o inmaterial (como un idioma o una creencia religiosa) (de Oliveira Rodrigues, 2008).

Por ello, se han creado leyes de protección de las minorías para que estos grupos, a menudo marginados, puedan acceder a derechos básicos como la sanidad, la educación y la cultura, evitando así la discriminación. Según la Convención Mundial de Derechos Humanos de Viena de 1993, “todos los derechos humanos son universales, indivisibles e interdependientes y están relacionados entre sí. La comunidad internacional debe tratar los derechos humanos en todo el mundo de forma justa y equitativa.”

Uno de estos derechos fundamentales es el derecho a la cultura. La palabra cultivo viene del latín cultivar, cuidar (Chauí, 2008). A partir de la segunda mitad del siglo XX, los antropólogos europeos ampliaron el concepto de cultura, dando a la palabra un nuevo significado. A partir de entonces, la cultura pasó a ser entendida como la producción y creación del lenguaje, la religión, la sexualidad, las herramientas, la forma de trabajo, las formas de vivienda, la vestimenta y la gastronomía, las expresiones de ocio, la música, la danza y los sistemas de relaciones sociales -en particular los sistemas de parentesco o la estructura familiar (Chauí, 2008).

Según María del Rosario Rodríguez Díaz (1996), los individuos son producto tanto de las características de la sociedad a la que pertenecen como de su cultura. Las sociedades crean a sus individuos a imagen y semejanza de su cultura.

La cultura cumple dos funciones: la función social y la función psíquica. La función cultural consiste en reunir a una pluralidad de personas en un colectivo concreto. La función psíquica, en cambio, consiste en proporcionar la adaptación del individuo a su sociedad (Rodríguez Díaz, 1996).

En la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948), el acceso a la cultura es uno de los temas centrales. El artículo 15.1 establece que “toda persona tiene derecho a participar libremente en la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y a participar en el progreso científico y en sus beneficios”.

El debate sobre los derechos culturales no se limita a los derechos de las minorías. Sin embargo, el derecho de las minorías a acceder a la cultura es un tema que preocupa estudiosos, ya que la participación cultural se entiende actualmente no sólo como la participación en actividades culturales, sino también como el nivel de acceso y colaboración en la elaboración de leyes que tienen los grupos minoritarios, como acción colectiva y manifestación de la libertad de elección (Laaksonen, 2005).

Es necesario señalar también que grupo minoritario, aunque pueda estar aislado físicamente o por sus creencias y formas de pensar, no está aislado del colectivo en el que está inserto (Rodríguez Díaz, 1996).

Por ello, la participación cultural en la sociedad en la que están insertos estos grupos es de suma importancia. Según Asbjorn Eide (2002), el derecho a la participación cultural puede utilizarse para defenderse de diferentes amenazas. La participación forma parte del derecho cultural y es un componente intrínseco del comportamiento humano (Laaksonen, 2005). Por ello, debatimos cómo fomentar la inclusión de los grupos minoritarios en las acciones culturales.

Cuando hablamos de inclusión, también debemos conceptualizar el término exclusión. La exclusión es un proceso que puede ser de largo alcance histórico o rápido e inmediato. La exclusión puede ser causada por varias razones: puede ocurrir por culpa del Estado y de las leyes vigentes, como las leyes segregacionistas vigentes en EE.UU. hasta mediados de los años 60; por acciones excluyentes de la propia sociedad, donde ciertos grupos son condenados al ostracismo por el comportamiento de las sociedades mayoritarias; por la falta de acceso de los grupos excluidos a ciertos mercados laborales, lo que provoca que no tengan acceso a buenos empleos o salarios; o por causas individuales donde las personas o familias pueden ser marginadas por enfermedades físicas o psicológicas e incluso por analfabetismo o por miedo a entrar en contacto con grupos ajenos al suyo. (Gaviria et al, 1996).

En cuanto a los tipos de exclusión, es posible enumerar varios ejemplos. Según Mario Gaviria, Manuel Aguilar y Miguel Laparra (1996) y Juliana Bezerra (2015) algunos de los principales tipos son:

- Exclusión religiosa: Actúa en una dimensión simbólica, donde ciertos tipos de comportamiento resultan en la prohibición de participar en contextos religiosos, tanto en vida como después de la muerte (como en el caso de los suicidios) (Gaviria et al, 1996)
- Exclusión filosófica, ideológica y política: Consecuencia de la intolerancia en la aceptación de los valores de un grupo de personas (Gaviria et al, 1996).
- Exclusión cultural y étnica: Se trata de la exclusión de grupos étnicos de la sociedad que puede cambiar según el país que se analice. Un ejemplo sería la exclusión y los prejuicios hacia los musulmanes que crecieron tras los atentados del 11 de septiembre de 2001 contra las torres gemelas y el pentágono en Estados Unidos (Gaviria et al, 1996).
- Exclusión económica: Se refiere a la exclusión de las personas debido a sus menores ingresos y situación de vida. Como ejemplo, tenemos la exclusión de los pobres (Bezerra, 2015).

- Exclusión por edad: Es la exclusión debida al grupo de edad al que pertenece la persona, como la exclusión de ancianos y niños. Esta exclusión puede verse en la falta de accesibilidad o incluso en la prohibición de acceso de estos grupos a los lugares (Bezerra, 2015).
- Exclusión sexual y de género: Se produce cuando se excluye a una persona o a un grupo de personas a causa de su sexualidad o su género. Un ejemplo de ello es la exclusión de transexuales⁴, grupo que es objeto de violencia física y moral y al que a menudo se les niega el acceso a las ofertas de empleo por razón de su sexo. Otro ejemplo es la distinción de salarios entre hombres y mujeres en algunas empresas, a menudo debido a la capacidad reproductiva de las mujeres cisgénero⁵ (Bezerra, 2015).
- Exclusión patológica: Es la exclusión relacionada con los portadores de una enfermedad, ya sea por prejuicios o por creencias erróneas de cómo se transmiten. La exclusión de los portadores del Síndrome de Inmunodeficiencia Humana, o VIH, alcanzó su punto álgido durante los años ochenta y noventa, cuando no se sabía mucho sobre él. En la actualidad, a pesar de que se sabe cómo se transmite, este grupo sigue marginado⁶ (Bezerra, 2015).
- Exclusión conductual: Se refiere a los comportamientos destructivos, como la exclusión hacia quienes son drogadictos (Bezerra, 2015).

Debido a los diversos tipos de exclusión, es necesario analizar estos grupos marginados a través de una lente interseccional. La interseccionalidad es un concepto sociológico que se ocupa de las interacciones y los marcadores sociales en la vida de las minorías (Ignacio, 2020).

La interseccionalidad nos permite ver que en nuestra sociedad hay varios sistemas de opresión, entre ellos: los de raza o etnia, clase social, capacidad física, ubicación geográfica y sexualidad. Estos están interrelacionados y se superponen, lo que demuestra que el racismo, el sexismo y las estructuras patriarcales son inseparables y tienden a discriminar y excluir a individuos o grupos de diferentes maneras (Ignacio, 2020).

Esto significa que las experiencias de opresión y marginación de las personas de un mismo grupo minoritario no son iguales entre sí. Por ejemplo, la opresión que sufre una

⁴ Define se cómo una persona cuya identidad de género es opuesta al sexo que tenía o se identificó que tenía al nacer (Merriam-Webster, s.f.).

⁵ Define se cómo persona cuya identidad de género se corresponde con el sexo que tenía o se identificó que tenía al nacer (Merriam-Webster, s.f.)

⁶ La marginación es el resultado de los procesos sociales, políticos y económicos que conducen a los individuos a las condiciones de exclusión, o si impiden que puedan pertenecer a determinados grupos y tener acceso a derechos básicos, como la salud, la educación y la vivienda (Santos, 2020).

persona transexual es distinta de la que sufre una persona homosexual, que es distinta de la que sufre una persona asexual⁷ y así sucesivamente, aunque todos estos grupos estén integrados en el colectivo LGBTQIA+.

A partir de esto, se entiende que la interseccionalidad es un proceso de descubrimiento que nos alerta sobre el hecho de que el mundo que nos rodea es complicado, contradictorio y requiere de nuestra atención, y la interseccionalidad sirve como una “contribución teórica metodológica para pensar en las múltiples exclusiones y cómo efectivamente construir estrategias para enfrentar este paradigma” (Crenshaw, 2002).

Para lograr la integración, y por tanto la inclusión, es necesario realizar cambios en tres ámbitos. El primero de ellos es el estructural, que se refiere a la inserción laboral, escolar, de vivienda y de ingresos. La segunda se refiere a las relaciones sociales que se mantienen entre estos grupos y la población. La tercera y última es la esfera jurídica, que se relaciona con la legislación y la participación en la vida política (Herrera, 2001).

Garantizar el acceso a la cultura y el entretenimiento⁸ es un cambio en el ámbito de las relaciones sociales, ya que el acceso y la afición a las artes y los medios de comunicación crea un vínculo entre quienes los consumen, independientemente de la etnia o las creencias, debido al carácter aditivo de este sector (Herrero, 2021).

El derecho a la participación en las decisiones sobre políticas culturales y presupuestos públicos para garantizar el acceso de los ciudadanos a la producción de la cultura es también de suma importancia. Al garantizar este derecho, se crea una idea de ciudadanía cultural, donde la cultura no se reduce a lo superfluo y se convierte en un derecho de todos los ciudadanos (Chauí, 2008).

En resumen, la inclusión es importante porque combate la segregación social y permite la democratización de diversos espacios y servicios para quienes no tienen acceso a ellos. Es algo cada vez más relevante y que anima a las personas a ser instigadas a abandonar los comportamientos excluyentes y discriminatorios (Bessa, 2019).

La inclusión en la cultura, por otra parte, es necesaria porque cuando las personas disponen de medios para acceder y participar en este sector, pueden utilizar la acción y sus voces para influir en las políticas, proteger los derechos humanos y hacer que los gobiernos rindan cuentas de sus decisiones (The Human Development Report, 2004).

⁷ La asexualidad es una orientación sexual en la que las personas pueden tener poco interés en tener relaciones sexuales, aunque la mayoría desea tener relaciones íntimas emocionalmente. Dentro de la comunidad as, hay muchas maneras en que las personas pueden identificarse (The Trevor Project, s.f.)

⁸ <<Es una dimensión de la cultura tomada en su sentido amplio y antropológico, ya que es la forma en que una sociedad inventa sus momentos de distracción, ocio y descanso>> (Chauí, 2008).

1.2 EVOLUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING

El marketing, a pesar de ser conceptualmente muy moderno, es una práctica que existe, en su forma más rudimentaria, desde la antigüedad. Sin embargo, según Marcelo Boschi (2020), el primer registro de la palabra "marketing" se atribuye a un libro estadounidense de 1922, que trataba de la distribución de alimentos.

Desde los albores de la humanidad, el hombre ha necesitado desarrollar formas de persuadir a aquellos con los que pretendía comerciar o intercambiar. En la antigüedad clásica existían incluso los llamados "predicadores", que vendían bienes y esclavos allá donde iban y se apoyaban en el equivalente antiguo del marketing para conseguir vender e intercambiar productos (Patel, 2022).

En 1450, la invención de la imprenta por parte de Gutenberg, que revolucionó la comunicación humana, ya que por primera vez fue posible producir textos en masa y distribuirlos, marcó un nuevo modelo de comercialización. Con la invención de los periódicos y, en consecuencia, de los anuncios impresos, la forma en que los comerciantes y las empresas atraían a los clientes cambió radicalmente (Carvalho, 2018).

Sin embargo, según Neil Patel (2022), fue durante la revolución industrial de los siglos XVIII y XIX cuando el concepto de marketing tal y como lo conocemos empezó a tomar forma. Paralelamente a la aparición del marketing, sucedió el surgimiento de grandes industrias, especialmente la automotriz y estas empresas comenzaron a enfrentarse a un problema central: vender qué y a quién (Boschi, 2020).

Durante el período que luego se conocería como fordismo y que Philip Kotler denominó "Marketing 1.0", el mayor objetivo era estandarizar y ganar en escala a todos los productos, que prácticamente no tenían distinción y no había necesidad de elección para el consumidor (Gomes y Kury, 2013). Según Gomes y Kury (2013), el marketing 1.0 se centró sólo en el producto, para la producción en escala, bienes con precios bajos y gran número de compradores.

Después de la Segunda Guerra Mundial, en 1945, los que trabajaban en el mercado observaron la necesidad de comprender cómo la publicidad afectaba a las personas y, en consecuencia, a las empresas. Aunque es una ciencia relativamente nueva, el marketing ya era capaz de generar asociaciones positivas o negativas en los consumidores cuando se exponían a determinadas marcas (Patel, 2022).

A partir de finales de la década de 1940, el marketing comenzó a tener un enfoque en las ventas, pero todavía en la década de 1970 existía la idea del marketing de empuje,

donde existía la creencia de que cualquier cosa que se empujara al consumidor sería lo suficientemente buena y no habría consultas sobre ella (Gomes y Kury, 2013).

El marketing, según la definición acuñada por la AMA - Asociación Americana de Marketing- en los años 60, es la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario.

Esta definición se mantuvo sin cambios hasta mediados de los años 90, durante la Era de la Información, que complicó las estrategias de intercambio y venta. Los consumidores estaban mejor informados y más formados y empezaron a ser capaces de comparar un productor con otro. Hay más diversidad de productos en el mercado y el profesional de marketing precisa de alguna manera para ganar al consumidor (Gomes y Kury, 2013)

Así se desarrolló el Marketing 2.0, donde la frase "el cliente es el rey" describe bien la ideología de la época. Este tipo de marketing sigue siendo "push", ya que, aunque los clientes eligen lo que quieren, son objetivos pasivos de las campañas de marketing y publicidad (Gomes y Kury, 2013).

Durante este periodo, la AMA actualizó su definición de lo que era el marketing al proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, productos y servicios con el fin de crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y de la organización (AMA - American Marketing Association, 1995).

Ya a finales de los años 90, Philip Kotler definió el marketing como un proceso social y de gestión mediante el cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, la oferta y el intercambio de productos de valor con otros (Kotler, 1998).

Según Gomes y Kury (2013), el Marketing 3.0, conocido como marketing "pull", ya que quien dicta las reglas son los deseos y necesidades de los consumidores. Además, es necesario convencer al cliente de que la empresa tiene buenos valores e ideales, ya que cada vez más los consumidores buscan o necesitan ver que las empresas se movilizan para encontrar soluciones a problemas actuales como la deforestación, el calentamiento global, la igualdad de género y la inclusión.

El marketing 3.0 es el marketing emocional, ya que las empresas se han dado cuenta de que tienen que formar parte del cambio y ser conscientes del contexto social en el que se incluyen. Sin embargo, según Luiz Cláudio Zenone "saber que la empresa apoya una causa social no es suficiente para que sea percibida positivamente, porque hoy en día todos los aspectos que implican el proceso de fabricación de un producto son controlados

y evaluados por el consumidor, desde su origen y condiciones de fabricación hasta el impacto del producto en el medio ambiente, por ejemplo” (Zenone, 2006, p. 73)

La definición que es de marketing vigente hasta 2017, también acuñada por la *American Marketing Association*, es de 2007 y dice que el marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.

Actualmente, estamos asistiendo a la creación del marketing 4.0, en el que el centro de atención es el ser humano. Según Neil Patel (2022), en este tipo de marketing el foco está en la unificación entre las marcas y las personas. Ambos están al lado, se relacionan directamente y trabajan juntos por sus ideales. Las personas que trabajan y forman parte de las empresas también se convierten en figuras centrales para el éxito de la empresa. El cliente busca el servicio más humanizado, que vaya más allá de los logotipos y los colores y en el que se centren las caras, los nombres y las voces (Patel, 2022).

En resumen, podemos ver que en la primera fase el marketing se centró en cómo hacer una venta. En la segunda fase, el marketing se centra en cómo hacer que el consumidor vuelva a comprar más de ese producto. En la tercera fase, las marcas invitan a los consumidores a participar activamente en la creación de los productos y a interactuar con ellos en las redes sociales. El elemento central del marketing 3.0 es que es colaborativo, ya que las empresas dependen de sus consumidores para realizar los cambios que propone. Representa la colaboración de entidades empresariales que comparten conjuntos de valores y deseos similares (Kotler, 2010).

La fase en la que nos encontramos, Marketing 4.0, se centra en la humanización del marketing. Este tipo de marketing se apoya en gran medida en el marketing digital⁹, pretende acabar con las jerarquías preestablecidas y acercar a los clientes y a las personas.

Actualmente, la definición de marketing utilizada indica que es la actividad, el conjunto de instituciones, los procesos creativos, la comunicación, la entrega y el intercambio de ofertas que tienen valor para los consumidores, los clientes, los socios y la sociedad en general (AMA - American Marketing Association, 2017).

Dentro de las distintas fases evolutivas por las que ha pasado el marketing desde su creación como ciencia, se fueron creando estrategias sobre cómo aplicar la teoría que fueron cambiando con el tiempo. La implementación de las estrategias de marketing

⁹ "Es el conjunto de actividades que una empresa (o persona) realiza en línea con el objetivo de atraer nuevos negocios, crear relaciones y desarrollar una identidad de marca". (Peçanha, 2020)

depende de la base de los objetivos de negocio de la empresa y para crearlos es necesario concretar las ideas y definir las a través del acrónimo SMART.

Creado por Peter Drucker, el método SMART aborda 5 puntos esenciales para la creación de un plan de marketing. El primero de ellos, representado por la letra S del acrónimo es el Específico (*specific*) definido por un objetivo definido que la empresa quiere alcanzar, eliminando así la posibilidad de perder el foco y permitiendo así saber qué dirección debe seguir (Simões, 2020).

El siguiente punto sería el de Medible, que establece que es imprescindible tener claro qué herramientas de medición se van a emplear para saber si el objetivo se ha conseguido o no (Tomás, 2020).

La siguiente es la conocida como *Achievable* (alcanzable), que señala lo esencial que es que los objetivos sean realistas, ya que, si la empresa pretende alcanzar metas inalcanzables, el equipo perderá la motivación y será imposible crear una estimación correcta de avance corporativo (Tomás, 2020).

Según David Thomas (2020), el siguiente punto sería Relevancia y se refiere a que los objetivos deben estar relacionados con las metas generales de la empresa, mostrando una clara correlación.

Por último, tenemos el *Time-bound* (con plazo) que se define como el espacio temporal definido por la empresa para la consecución de sus objetivos, y que debe ser determinado desde el principio.

Para David Tomás (2020), otro aspecto que hay que tener en cuenta antes de emplear una estrategia de marketing son las llamadas "cuatro P del marketing". Estos definen cuatro aspectos clave para los planes de negocio.

El primero es el producto o servicio, y es la definición de lo que la empresa ofrece a sus clientes. Incluye el catálogo de productos y servicios de la empresa, define su ciclo de vida, cómo se diferencian de sus competidores, la marca, el envase entre otros aspectos del producto ofrecido. Esta definición de los productos debe partir principalmente de las necesidades y motivaciones de los clientes (Tomás, 2020)

El precio es la siguiente P, ya que el precio marcado a un producto es una de las decisiones de marketing más importantes y complejas y depende de varios factores, desde los costes de fabricación hasta la demanda y el poder adquisitivo del consumidor. Es en este punto donde también se discute cómo se hará el pago y la creación de posibles descuentos (Tomás, 2020).

Según David Tomás (2020), el siguiente punto es la promoción, es decir, todas las acciones de comunicación que la empresa crea para impulsar la venta de su producto y

promocionarlo. La última P tiene que ver con el punto de venta o distribución. Aquí se deciden los principales canales de venta del producto o servicio ofrecido y cómo se transportará y almacenará.

En cuanto a las estrategias de marketing propiamente dichas, David Tomás (2020), José Santaella (2020) y dos de las más importantes empresas de marketing online de Brasil, Resultados Digitais (2021) y Digital House (2021), señalan algunos tipos principales que son muy eficaces hoy en día. Entre ellas, cabe destacar las siguientes:

- *Inbound Marketing*: Busca que sean los clientes los que vayan a la marca, en lugar de que la marca vaya a ellos. El objetivo principal es proporcionar al consumidor materiales para la resolución de una necesidad percibida por el mismo en relación con el producto o servicio ofrecido por la empresa, permitiendo así a los usuarios crear una base de datos e iniciar una relación con la marca (Tomás, 2020).
- *Outbound Marketing*: Es la estrategia de marketing tradicional y tiene como objetivo atraer a los clientes ofreciendo servicios o productos y yendo activamente a por ellos. Por lo tanto, no genera necesariamente el interés genuino de este consumidor potencial en su empresa. El *outbound* marketing ha crecido mucho con el uso de anuncios de radio y televisión, aunque también está presente en Internet a través de pop-ups, correos electrónicos masivos y anuncios en sitios como *Youtube*. Un aspecto negativo de este tipo de marketing es que suele tener una mayor inversión que el *inbound* y si es necesario recortar la inversión los anuncios salen del aire, mientras que, para el segundo tipo, éstos permanecen en internet y se puede acceder a ellos en cualquier momento. (Resultados Digitais, 2021)
- *Marketing de Contenidos*: Se basa en hacer que la empresa tenga valor para el usuario a través del contenido que la marca comparte con su audiencia a través de las redes sociales. Este contenido sirve como punto de partida para dar a conocer la marca y atraer *leads*¹⁰. (Tomás, 2020)
- *E-mail Marketing*: Es una estrategia que cada año se hace más efectiva y que consiste en el envío de correos electrónicos a potenciales consumidores, abriendo así un canal de comunicación directo con los usuarios a través del cual se alimenta la relación entre ellos. Esta estrategia puede utilizarse desde el primer contacto con el cliente hasta que éste adquiere el producto o servicio (Tomás, 2020).

¹⁰ Lead es alguien que ha proporcionado su información de contacto (nombre, correo electrónico, número de teléfono, etc.) a cambio de una oferta de valor en su sitio web (contenido, herramienta, evaluación, solicitudes sobre el producto/servicio, entre otros). (Santos, 2021)

- Marketing de Redes Sociales: Es una estrategia que busca atraer a los usuarios a través de los canales que más utilizan, las redes sociales. El objetivo es aprovechar el fenómeno de "prueba social"¹¹ para fomentar la "viralidad" del contenido publicado, haciendo así que las propuestas de la marca lleguen más lejos. Uno de los elementos clave de esta estrategia es la elección de los canales adecuados para el público al que se quiere llegar, como *LinkedIn* para las empresas B2B¹² o *TikTok* para las marcas que se dirigen a la generación Z (Tomás, 2020).
- Marketing Relacional: Es la reunión de estrategias de construcción y difusión de la marca, prospección, fidelización y creación de autoridad en el mercado. Su objetivo es ayudar a las empresas a ganar nuevos clientes y fidelizarlos a la marca ofreciendo ventajas a quienes la consumen (Resultados Digitais, 2021).
- Marketing del producto: consiste en difundir y comercializar el producto entre los *Leads*, los clientes habituales y otros. Esta estrategia consiste en presentar un nuevo producto al mercado, centrándose en conectar el producto con la gente y encontrar su público ideal. Suele decirse que las siete etapas del marketing de productos comienzan con el desarrollo de los perfiles de los consumidores, seguido del posicionamiento y los mensajes y, por último, la educación de la empresa sobre ellos. A continuación, tenemos la creación de un plan de lanzamiento y el desarrollo de contenidos para ello. Por último, tenemos la formación del equipo y el propio lanzamiento (Resultados Digitais, 2021).
- Marketing de Guerrilla¹³: Es una técnica hecha para impresionar y busca crear una experiencia memorable para el consumidor, e incluso provocar una reacción, ya que esta estrategia busca despertar emociones. El objetivo principal de esta estrategia es ampliar el alcance del mensaje gastando menos, realizando las acciones de marketing en espacios de gran circulación de personas como centros comerciales, playas y parques (Resultados Digitais, 2020).
- Marketing de Experiencias: Es un enfoque de marketing que busca provocar emociones positivas en sus clientes ofreciendo una experiencia de compra con alto valor añadido. Esta estrategia considera que el cliente tiene intereses específicos y un proceso de decisión más crítico. El objetivo es despertar emociones positivas en

¹¹ En marketing, la prueba social se basa en proporcionar a los usuarios pruebas claras de que su decisión de compra está respaldada por otras personas como ellos (Gamella, 2020)

¹² B2B es un acrónimo en inglés que significa *Business to Business*, o negocio a negocio.

¹³ Según la definición de la Enciclopedia Britannica, guerra de guerrillas, también deletreada guerra de guerrillas, tipo de guerra librada por irregulares en acciones rápidas y a pequeña escala contra fuerzas militares y policiales ortodoxas y, en ocasiones, contra fuerzas insurgentes rivales, ya sea de forma independiente o en conjunción con una estrategia político-militar más amplia. (Asprey, s.f.)

los consumidores potenciales y en los que ya son fieles, para que creen un vínculo con la marca y sus productos (Sataella, 2020).

- Marketing de Inclusión: El marketing inclusivo o de inclusión es una estrategia que implica tanto el *Inbound* marketing como el *Outbound*, ya que afecta a las campañas, los anuncios y todo el contenido que llega a los clientes, independientemente de la forma que es producida. Su punto principal es la inclusión, sin importar el género, la etnia, la situación socioeconómica, la edad o la orientación sexual, entre otros factores. En la práctica, se trata de ser consciente de que es necesario contar con un público diverso, con puntos de vista e identidad variados (Digital House, 2021).

La conclusión a la que se puede llegar es la importancia de entender el entorno en el que se inserta la empresa, así como su producto y, principalmente, cuál es el público objetivo al que se quiere vender. Una buena comprensión por parte de las empresas de la fase actual por la que atraviesa el marketing, una estrategia fuerte, o una combinación de estrategias, y una relación fuerte con su consumidor es lo que diferencia a una empresa de otra en los tiempos actuales.

2. ANÁLISIS DE LOS PARQUES *DISNEY*

2.1 HISTORIA DE WALT DISNEY

Walt Elias Disney nació el 5 de diciembre de 1901 en Chicago - Illinois. Sin embargo, aún en sus primeros años, Walt Disney se mudó con su familia a una granja en el campo de Missouri cerca de la ciudad de Marceline, lo que más tarde inspiraría la construcción de *Main Street USA* en *Disneyland* y luego en *Disney World*. Según Lillian Disney, esposa de Walt Disney, Marceline sería la ciudad que más impactaría en la vida de su esposo a pesar del poco tiempo que estuvo allí. La familia Disney vivió en Chicago y Kansas City mucho más tiempo. Pero había algo en la granja que era muy importante para él (Gabler, 2006).

El propio Walt Disney, según el libro escrito por Neal Gabler en 2006 titulado "Walt Disney: The Triumph of the American Imagination", llegó a relatar los impactos que esta ciudad tuvo en su formación durante su vida. Walt recordaba cada detalle de la mudanza de su familia a Missouri. Él también recordaba de su primera impresión del sitio: su deslumbrante y amplio patio delantero alfombrado de verde y lleno de sauces llorones (Gabler, 2006).

Walt Disney no comenzó sus estudios hasta los 7 años. Contaba que no había nadie para llevarlo y sus padres decidieron que podía esperar un año más y acompañar a su hermana, Ruth, cuando comenzó la escuela (Gabler, 2006). De acuerdo con Neal Gabler (2006), Disney más tarde diría que fue lo más vergonzoso que le pudo pasar a un hombre, que prácticamente tuvo que empezar en la escuela con su hermana pequeña, que era dos años menor.

A pesar del deseo de empezar sus estudios, el colegio no parecía ser mucho atractivo a Walt, excepto como un escenario en el que podía actuar. Su único recuerdo de su educación en Marcelina eran las bromas que había hecho a su maestra (Gabler, 2006)

Según Neal Gabler (2006), Walt recibió allí una educación cultural y progresista, aunque la ciudad fuera pequeña, no era especialmente conservadora, que ayudó a fomentar la racha artística del pequeño Walt y lo llevó a comentar que "sucedieron más cosas importantes en Marceline de las que han sucedido desde entonces, o es probable que sucedan en el futuro" (Gabler, 2006).

Pero no fue solo la apariencia hogareña de Marceline o los aspectos culturales que experimentó allí lo que Walt Disney amó y recordó por el resto de su vida; también era el espíritu de la comunidad. En Marceline, las personas se preocupaban unas por otras y eran tolerantes entre sí (Gabler, 2006). Otra característica definitoria de Marceline es que fue la primera y última vez en su vida que Walt Disney viviría cerca de su familia extendida.

Fue también en Marceline donde Walt descubrió su pasión por el dibujo. A pesar de dibujar desde que podía sostener un lápiz, fue el estímulo de una de sus tías lo que lo llevó a tomarse el arte más en serio (Gabler, 2006).

La sensación de libertad de vivir en un pueblo pequeño y la inocencia de la infancia serían aspectos que Walt Disney intentaría recrear para el resto de su vida.

Mismo con todos los impactos positivos que la ciudad tuvo en su vida, su familia no tardó mucho en volver a mudarse. Elias Disney, su padre, no tenía aptitud para ser agricultor (Gabler, 2006) y al contraer la fiebre tifoidea, se vio obligado a trasladarse con su familia a Kansas City, donde se convirtió en repartidor de periódicos con la ayuda de sus hijos Roy y Walt, lo que afectó enormemente a la carrera escolar de Walt.

Con solo nueve años, Walt estaba atado a la ruta. Los días de semana se levantaba temprano, en la oscuridad, para recoger su asignación de cincuenta periódicos y entregarlos: el primer año a pie, el segundo en bicicleta (Gabler, 2006). Dado que prácticamente no recibió compensación, para tener su propio dinero entregó medicamentos para una farmacia a lo largo de su ruta y finalmente convenció a su padre para que le permitiera tomar cincuenta periódicos adicionales para venderlos en una parada de tranvía (Gabler, 2006).

Después de terminar en el tranvía, se dirigía a la escuela, aunque nunca completaba la jornada escolar. Tenía que salir media hora antes para recoger los periódicos para la carrera de la tarde. De acuerdo con Neal Gabler (2006), a las tres y media de la mañana siguiente la rutina comenzaría de nuevo. Los sábados, además de entregar los papeles, cobraba las tasas y en los domingos tenía la doble carga.

Para intentar ganar más dinero, además de repartir en la farmacia, el joven Walt comenzó a trabajar en una tienda de dulces durante el recreo escolar para ganar dinero para comprar más periódicos que pudiera vender sin que Elias lo supiera. Walt contó más tarde a un entrevistador que el resultado fue que estaba trabajando todo el tiempo y nunca tuvo tiempo de juego real. (Gabler, 2006).

La experiencia de entregar periódicos, según Walt, ayudó a forjar su carácter ya que desarrolló una apreciación del tiempo libre, pero también hablaba de cómo la ruta y sus exigencias —la rutina inflexible, la nieve que era común en el invierno en Kansas, el cansancio— lo impactaron de una forma negativa (Gabler, 2006).

Walt Disney terminó la escuela primaria en 1917 y fue el mismo año que Elias Disney volvió a vivir a Chicago. Sin embargo, Walt permaneció en Kansas City hasta poco después de que Estados Unidos entrara en la Primera Guerra Mundial. En el verano del mismo año, se mudó a Chicago e ingresó a la escuela secundaria. En el instituto, Walt

participaba como historietista en el periódico del colegio, *The McKinley Voice*, que trataba temas políticos y enfocados en la Primera Guerra Mundial. Walt trabajaba como dibujante, dibujando caricaturas políticas (Gabler, 2006).

De acuerdo con Neal Gabler (2006), sus caricaturas fueron un éxito y su talento sorprendió profundamente a la gente. En el invierno del mismo año, Walt Disney comenzó a asistir a clases nocturnas tres veces por semana en el centro de la Academia de Bellas Artes de Chicago por el incentivo de sus maestros y compañeros. Pero a pesar de estas clases, Walt se dio cuenta de que nunca sería un buen artista clásico y que su talento estaba en la caricatura. Su verdadera emoción en la academia fue tomar una clase de caricaturas de LeRoy Gossett, quien trabajaba para el Chicago Herald. Al final, asistió a la academia por poco tiempo, pero dice que su experiencia allí fue sin duda el punto de inflexión en toda su carrera. (Gabler, 2006)

Durante su adolescencia, Walt también comenzó a concentrarse más en la actuación, una pasión que había desarrollado cuando aún estaba en Kansas City, aprendiendo a hacer trucos de magia y haciendo espectáculos de comedia con uno de sus amigos (Gabler, 2006).

Sin embargo, todo cambiaría en septiembre de 1917, cuando Walt casi pierde la vida en un atentado con bomba en la oficina de correos donde trabajaba como cartero, en el Chicago Federal Building. Las autoridades creían que el ataque podría haber sido llevado a cabo por espías alemanes que intentaban causar pánico debido a la Primera Guerra Mundial. Inspirado por su hermano Roy, que estaba sirviendo en la Marina de los EE. UU., en el verano de 1918, Walt tenía la intención de alistarse para servir en la guerra. Sin embargo, Disney no era mayor de edad y necesitaba el permiso de sus padres, quienes no se lo concedieron por temor a condenar a muerte a su hijo. Obsesionado con servir en el ejército de los EE. UU., Disney falsificó sus documentos, cambiando su fecha de nacimiento a 1900, y logró alistarse (Sadurní, 2021).

Con todo, al llegar a la base de entrenamiento, Walt contrajo influenza y fue enviado a casa para recuperarse, ya que los hospitales se consideraban peligrosos. Cuando finalmente se recuperó 4 semanas después, el resto de su batallón ya había sido enviado a Francia y en lugar de ser enviado al frente de batalla, Walt Disney fue enviado a Camp King en South Beach, Connecticut, para esperar el transporte a Francia como parte de la Empresa A de la Sección Automotriz y Mecánica. Mientras esperaba ser enviado a Francia, recibió la noticia de que se había firmado la amnistía. Walt estaba decepcionado, ya que sintió que había perdido la oportunidad de ser algo grande e imaginó que lo enviarían de

regreso a casa (Gabler, 2006). Sin embargo, Walt fue uno de los 50 soldados elegidos para ser enviados a Francia para ayudar en la ocupación.

Cuando dejó el ejército, Walt Disney decidió perseguir su sueño de ser artista. Para ello, regresó a Kansas City. Allí comenzó a trabajar como aprendiz en el Estudio de Arte Comercial Pesmen-Rubin, donde conoció a Ubbe Iwerks. Este era animador y técnico de efectos especiales y más tarde sería una parte esencial en la creación de *Mickey Mouse* (Sadurní, 2021).

La amistad entre ambos llevó a la creación de *Iwerks-Disney Commercial Artists*, que sólo duró un mes, ya que Disney prefirió tener un trabajo seguro antes que arriesgarse con una nueva empresa. Por ello, Walt empezó a trabajar en Kansas City Film Ad, convenciendo a sus nuevos jefes para que contrataran también a su amigo (Sadurní, 2021).

Dos años más tarde, Disney volvió a la actividad empresarial. Creyó que había adquirido todos los conocimientos necesarios para volver a intentarlo y en 1922 fundó *Laugh-O-Gram Films*, que se dedicaba a realizar cortometrajes sobre cuentos de hadas, como Cenicienta y El Gato con Botas. Para su creación contó con la ayuda de Iwerks, Hugh Harman, Rudolph Issing, Carmen Maxwell y Fritz Freleng. (Sadurní, 2021)

Para lograr sus objetivos, sin embargo, Walt Disney tuvo que mudarse a California, la capital mundial del cine que ya en la década de 1920 comenzó a consolidarse como tal.

Walt Disney llegó a Hollywood en el verano de 1923, sin mucho dinero, pero con varios planes. En Kansas City, había realizado un cortometraje sobre la historia de *Alicia en el País de las Maravillas*, y decidió que podría utilizar este proyecto como "piloto" para intentar vender una serie sobre *"Las Comedias de Alicia"* a algún distribuidor. Poco después de llegar a California, consiguió lo que quería. Un distribuidor neoyorquino llamado M.J. Winkler le contrató para crear la serie de *Alicia*, iniciando así la compañía Walt Disney (The Walt Disney Company, 2012).

Al principio, la empresa se llamaba *Disney Brothers Cartoon Studio*, ya que contaba con Walt y Roy Disney como socios a partes iguales. Sin embargo, a sugerencia de Roy, el nombre de la empresa se cambió a *The Walt Disney Studio* (The Walt Disney Company, 2012).

Disney creó episodios para su serie *Alice's Comedies* durante cuatro años y en 1927 decidió crear una nueva animación. Para protagonizar esta nueva serie, creó un personaje llamado *Oswald, El Conejo Afortunado*. En un año, Walt creó 26 animaciones de *Oswald*, pero al año siguiente cuándo fue a intentar conseguir dinero adicional de su distribuidor para financiar sus creaciones, descubrió que éste le había traicionado (The Walt Disney Company, 2012).

Según la Walt Disney Company (2012), Winkler había firmado un contrato con casi todos los animadores de los estudios Walt Disney, con la esperanza de producir las animaciones de *Oswald* en su propio estudio sin tener que pagar a Walt Disney, quien, al releer su contrato, se dio cuenta de que no tenía derechos sobre su creación, sino su distribuidor.

Tras la pérdida de *Oswald* y en un nuevo estudio, Disney tuvo la idea de crear un nuevo personaje, del que tendría plena propiedad. Con su amigo y principal animador Ubbe Iwerks, Walt dibujó por primera vez a *Mickey Mouse* y le dio una personalidad que fue adoptada y amada por todos de manera casi automática (The Walt Disney Company, 2012).

Ubbe animó dos películas de *Mickey*, pero no pudieron venderlas porque el sonido había revolucionado el cine y los cortos creados por Iwerks y Disney eran mudos, por lo que no eran comercializables. Por ello, fue necesario crear una tercera animación con sonido totalmente sincronizado. El dibujo animado de *Mickey Mouse* pilotando un barco y silbando, llamado *Steamboat Willie*, se estrenó en noviembre de 1928 con excelentes críticas en el Teatro Colony de Nueva York. El nuevo personaje se convirtió en un éxito inmediato y la demanda de nuevos dibujos animados de *Mickey* llevó a los estudios Walt Disney a crear una serie de animaciones con el famoso ratón (The Walt Disney Company, 2012).

Poco después del éxito de *Mickey*, Walt Disney produjo una nueva serie llamada *Silly Symphonies*, en la que introdujo varios personajes y argumentos nuevos, permitiendo así a sus animadores la libertad de explorar historias y sonidos sin tener que depender de los chistes rápidos de las películas de *Mickey* (The Walt Disney Company, 2012). Con el tiempo, este proyecto se convirtió en una especie de campo de entrenamiento para todos los que empezaban en la *Walt Disney Studios* como animadores.

El estudio creó en este mismo periodo la primera animación en color llamada *Flowers and Trees: a Silly Symphony*, que ganó el premio a la mejor animación en 1932 (el primer año en que la Academia presentó la categoría). Durante el resto de la década de 1930, *Walt Disney Studios* ganó esta categoría todos los años (The Walt Disney Company, 2012).

Cuando las animaciones se hicieron populares en los cines, Disney descubrió que la venta de la licencia de sus personajes era una forma adicional de generar ingresos. Un empresario de Nueva York le ofreció a Walt \$300 para que pudiera poner a *Mickey Mouse* en unas cajas de lápices que estaba haciendo. Walt, que necesitaba una fuente adicional de dinero, estuvo de acuerdo. Casi todo imaginable contaba con la imagen de *Mickey*

desde muñecos y álbumes de cromos hasta platos, radios, cepillos de dientes. La década de 1930 fue también la primera vez que se publicaron el primer libro de *comics* de *Mickey Mouse* (The Walt Disney Company, 2012).

Con el afán de innovar siempre, en 1934 Walt tuvo la idea de crear un largometraje de animación, y a pesar de que la idea fue recibida con un poco de temor por parte de algunos de los miembros de su equipo, el proyecto de *Blancanieves y los siete enanitos* fue nacido.

La película no estaría lista hasta 5 años después, en 1937, pero *Blancanieves* se convirtió en la película más rentable de todos los tiempos, superando a la entonces campeona de taquilla *Lo que el viento se llevó*. La compañía inmediatamente comenzó a trabajar en otros proyectos de largometraje, pero justo cuando estos comenzaban a florecer y prosperar, estalló la Segunda Guerra Mundial (The Walt Disney Company, 2012).

Las siguientes dos películas, *Pinocho* y *Fantasia*, se estrenaron en 1940. Fueron obras técnicas majestuosas, pero tuvieron un costo extremadamente alto para *Walt Disney Studios*, que había perdido sus mercados extranjeros debido a la guerra. Por esta razón, *Dumbo* se lanzó en 1941 con un presupuesto extremadamente limitado para evitar recortes de empresas. Pero *Bambi*, que se estrenó en 1942, fue una película que costó mucho y obligó a reducir el tamaño del estudio. Pasaron muchos años antes de que la compañía pudiera crear otras películas de la misma escala que *Blancanieves* y *Pinocho* (The Walt Disney Company, 2012).

Durante la guerra, Walt fue contratado por el Departamento de Estado para hacer propaganda estadounidense y películas de entrenamiento para el ejército. Así, se crearon los personajes *José Carioca* y *Panchito*, que, junto al personaje del *Pato Donald* de la pandilla de *Mickey Mouse*, fueron los personajes principales de *Saludos Amigos* y *Los Tres Caballeros* (The Walt Disney Company, 2012).

El año 1950 fue de grandes éxitos en Disney. Este año, se estrenó la primera película de acción en vivo de la compañía, *Treasure Island* y también volverán a producir películas animadas, con *Cenicienta* y crearán el primer especial navideño de *Disney* para televisión. La empresa volvió a avanzar durante la posguerra. En 1954, el *Walt Disney Studios* comenzó a producir la serie *Disneyland Anthology*, que a pesar de cambiar de nombre seis veces y pasar por tres redes de televisión, estuvo en el aire durante 29 años y se convirtió en la serie de televisión de horario estelar de mayor duración de la historia (The Walt Disney Company, 2012). En 1955 fue creada una de las series infantiles más populares de la televisión, *The Mickey Mouse Club*, y convirtió en estrellas a un grupo de talentosos *Mouseketeers*. Durante los años, este grupo de niños era cambiado para

incentivar el surgimiento de nuevos talentos y en la década de los 90, sirvió de escenario para presentar a grandes artistas como Justin Timberlake, Britney Spears, Ryan Gosling y Christina Aguilera.

A pesar de todo lo que había logrado, Walt no estaba satisfecho. A medida que sus películas y programas de televisión eran exitosos, sintió el deseo de expandirse y un área que siempre lo intrigó fue la de los parques de diversiones (The Walt Disney Company, 2012). De acuerdo con la Walt Disney Company (2012), como padre, él había llevado a sus hijas pequeñas a zoológicos, ferias y otros tipos de establecimientos de entretenimiento, pero notó que siempre se quedaba sentado mientras sus hijas se divertían en atracciones como ruedas gigantes y tióvivos. Walt sintió que debía hacer un parque de diversiones donde padres e hijos pudieran divertirse juntos, haciendo las mismas actividades. Ese pensamiento fue la génesis de la creación de *Disneyland* en Anaheim.

En su libro *Walt Disney: The Triumph of American Imagination*, Neil Gabler describe la gana de Walt en crear un mundo de fantasía fuera de sus estudios como una necesidad por control: "Siempre se había tratado de control, de crear una realidad mejor que la que estaba fuera del estudio y de demostrar que uno tenía la capacidad para hacerlo. Eso fue lo que Walt Disney proporcionó a Estados Unidos: no escape, como supondrían tantos analistas, sino control y el empoderamiento indirecto que lo acompañó" (Gabler, 2006, p. 932).

Motivado por la gana de crear una realidad fantástica, ya en la década de 1940, Disney había comenzado a planificar experiencias temáticas para complementar su estudio de cine de Burbank: un recorrido por el *backlot* que incluiría un viaje en tren a través de un escenario de "pueblo" y un parque de diversiones que atendería a sus empleados y sus hijos (The Walt Disney Company, 2012).

En 1952, Walt y Roy Disney formaron la *WED Enterprises*, una entidad corporativa creada para planificar y construir el parque de diversiones en los terrenos del estudio. Eligió un terreno en la zona rural de Anaheim, cerca de Los Ángeles, para realizar su proyecto, en gran parte debido a la hostilidad de los funcionarios de la ciudad de Burbank a idea. Esta parcela mucho más grande de tierra permitió a Disney reconceptualizar su parque como un "escenario de cine gigante" (The Walt Disney Company, 2012). De acuerdo con J. M. Sadurní (2021), Disney buscando llevar a cabo este ambicioso plan, se basó en el parque *Children's Fairyland*, en Oakland, y en los *Jardines de Tívoli*, en Copenhague.

Financiar el esfuerzo resultó difícil, pero con el éxito de sus programas de televisión, Disney pudo asegurar con una parte significativa de los fondos de la *American Broadcasting Company (ABC)* la financiación de su proyecto. La construcción comenzó el

21 de julio de 1954 y se completó en el 17 de julio de 1955 (The Walt Disney Company, 2012).

Según la Walt Disney Company (2012), *Disneyland* era un tipo de parque totalmente nuevo. Aquellos que la visitaban acuñaron el término "parque temático", pero incluso eso no parecía hacer justicia a *Disneyland*. Se ha utilizado como modelo para todos los parques de atracciones construidos desde su apertura, haciéndose famoso internacionalmente y atrayendo a cientos de millones de visitantes. Walt dijo que *Disneyland* nunca se completaría mientras quedara imaginación en el mundo, y esa afirmación sigue siendo cierta hoy. Se agregan nuevas atracciones regularmente, y *Disneyland* es aún más popular ahora que en su apertura en 1955.

Cuando hablamos de las atracciones presentes en la inauguración del parque, podemos ver el cuidado con el detalle y el objetivo de llevar la fantasía a la realidad presente en todo el parque. En el centro del parque, Walt planeó y construyó el Castillo de la *Bella Durmiente*, que se ha convertido en un ícono de la cultura popular estadounidense, a pesar de que se inspiró en el castillo alemán de Neuschwanstein. (Enciclopedia Britannica, 2022)

Las áreas temáticas que se abrieron originalmente en *Disneyland* fueron *Main Street, U.S.A.*, que tuvo su creación inspirada en Marceline, Missouri, ciudad que tuvo gran impacto en la vida de Walt Disney como citado por Neil Gabler (2006); *Fantasyland*, basada en parte en historias de películas animadas de *Disney*; *Adventureland*, un área con temática selvática; *Frontierland*, con el *Mark Twain Riverboat*; y *Tomorrowland*, una visión optimista del futuro. Las adiciones posteriores fueron *New Orleans Square*, con base en la ciudad de Nueva Orleans, en el sur del EE. UU.; *Bear Country*, más tarde rebautizado como *Critter Country*, con el *Country Bear Jamboree* y el paseo *Splash Mountain*; y *Mickey's Toontown*, un mundo colorido inspirado en los dibujos animados y el *Holidayland* que existió por poco tiempo de 1957 hasta 1961. La propiedad de Anaheim también tiene un parque hermano, *Disney's California Adventure*, que abrió sus puertas en 2001. Tiene también un área separada de compras, restaurantes y entretenimiento llamada *Downtown Disney Distric* y tres hoteles. (Enciclopedia Britannica, 2022)

Después del éxito de *Disneyland*, era natural que Walt, conocido por siempre avanzar e innovar, considerara crear otro parque en la costa este de los Estados Unidos. En 1965, la Compañía compró un terreno en Florida y se anunció el proyecto *Walt Disney World*, ubicado en unos 28,000 acres de tierra infértil cerca de Orlando (The Walt Disney Company, 2012).

De acuerdo con la *Walt Disney Company* (2012), en Florida, la Compañía tenía el espacio que le faltaba en California. Finalmente, hubo espacio para crear un destino turístico, sin las trabas de la expansión urbana que había crecido alrededor de *Disneyland*. *Walt Disney World* incluiría no solo un parque temático *Magic Kingdom* como *Disneyland*, sino también hoteles, campamentos, campos de golf y centros comerciales. *Walt Disney World* no tardó mucho en convertirse en el principal destino de vacaciones del mundo.

A pesar de haber liderado la creación del proyecto, Walt Disney no lo vio concluido. Walt Elias Disney murió en 1966 y dejó un legado que sería seguido por su hermano Roy Disney, quien supervisó la construcción de *Walt Disney World* hasta su apertura el 1 de octubre de 1971 y dirigió la compañía hasta su muerte ese mismo año (The Walt Disney Company, 2012).

Durante la década siguiente, la empresa estuvo dirigida por un equipo que incluía a Card Walker, Donn Tatum y Ron Miller, que habían sido formados y entrenados por los hermanos Disney. Antes de su muerte en uno de sus últimos planes, Walt había imaginado la Comunidad de Prototipos Experimentales del Mañana, o *EPCOT*, como él la llamaba. Mismo que Walt había fallecido antes de que se pudieran refinar los planos, se volvieron a presentar en unos pocos años, y en 1979 se inició la construcción del nuevo parque en Florida. *EPCOT Center*, una combinación de *Future World* y *World Showcase* que representa una inversión de más de mil millones de dólares, abrió con gran éxito el 1 de octubre de 1982 (The Walt Disney Company, 2012).

A principios del siglo XXI, el *Walt Disney World* había crecido hasta abarcar 47 millas cuadradas (122 km²) e incluía cuatro parques temáticos: *Magic Kingdom*, *Epcot*, *Disney's Hollywood Studios* y *Disney's Animal Kingdom*, así como dos parques acuáticos, 27 hoteles, inúmeros restaurantes y un centro comercial, el *Disney Springs*. Los parques temáticos de *Walt Disney World* son algunos de los principales destinos turísticos del mundo, especialmente para familias con niños pequeños. A principios del siglo XXI, *Magic Kingdom*, el parque más popular del complejo atraía 17 millones de visitantes al año (Enciclopedia Britannica, 2022).

Walt Disney World, a pesar de las modernizaciones y cambios a lo largo de los años, todavía tiene como valores básicos los establecidos por Walt Disney. Cuando creó *Disneyland*, Walt dejó claro que su parque estaría limpio, el personal sería amable y todas las familias podrían divertirse en él. También dejó claro que el objetivo principal sería siempre "crear felicidad". En 1962, Dick Nunis, que más tarde se convertiría en presidente del consejo de administración de *Walt Disney Attractions*, reformuló estos objetivos en algo

más concreto, creando una serie de "llaves" para la atención al cliente que todavía se utilizan en la actualidad.

Las cuatro llaves consistían en seguridad, cortesía, espectáculo y eficiencia. Estas diferentes claves se diseñaron como una jerarquía, por lo que la seguridad siempre está antes que la cortesía, la cortesía siempre está antes que el espectáculo y así sucesivamente con las demás (Forgione, 2015).

Un ejemplo de modernización del parque fue la adición de una quinta clave, inclusión, en septiembre de 2020 y los cambios realizados en el *Disney Look*¹⁴ en abril de 2021.

Esta mezcla entre el legado de Walt Disney y de aquellos que juntamente con él trabajaron para innovar los parques de diversiones y los cambios para adaptarse a los tiempos actuales es uno de los factores que hace que la empresa sea atractiva para quienes buscan trabajo y para aquellos que solo visitan, construyendo su lealtad.

2.2 EL MODELO DE NEGOCIO DE DISNEY

El lema de los parques *Disney*, estén o no en Estados Unidos, es y siempre ha sido, desde la apertura de *Disneyland* en los años 50, "creamos felicidad". Para ello, *Disney* utiliza lo que ellos llaman "magia" para poder lograr este objetivo.

Es imposible poner un valor cuantificable a la magia, pero eso no significa que no desempeñe un papel poderoso en *Disney*. Los miembros del elenco hablan de "espolvorear polvo de hadas" para crear experiencias mágicas para sus huéspedes. Pero ese polvo de hadas no es un elemento individual que se pueda identificar, sino una combinación de factores que hacen que esa magia sea práctica (The Walt Disney Institute, 2018).

Para Michael Eisner, que fue director general de *Walt Disney Company* de 1984 a 2005, la magia de las vacaciones en *Disney* es la magia de la calidad, la magia de la innovación, la magia de los miembros del elenco que se mezclan y forman el modelo de gestión de *Disney* (The Walt Disney Institute, 2018).

La magia práctica en los parques temáticos de *Disney* es la clara distinción entre el escenario y los bastidores. En el lenguaje de *Disney*, los miembros del elenco están en escena siempre que se encuentran en las zonas públicas de los parques y frente a los huéspedes, como se llama a los visitantes. En cambio, entre bastidores, se encuentran

¹⁴ *Disney Look* es un conjunto de reglas que deben seguir todos los miembros del elenco de *Walt Disney Company*. Walt Disney era un hombre de familia y quería que todos sus empleados tuvieran una apariencia pulida dentro de los parámetros impuestos por él, donde estaban prohibidos los tatuajes visibles, las perforaciones e incluso ciertos colores de pelo.

cuando no son vistos por los huéspedes en las distintas zonas de los parques que están alejadas de sus ojos (The Walt Disney Institute, 2018).

También hay otro tipo de escenario y bastidores. El escenario en este caso es todo lo que perciben los visitantes, la reacción que los esfuerzos de los cientos de empleados producen en los huéspedes cuando todo se desarrolla continuamente, aparentemente sin esfuerzo. El segundo tipo de bastidores incluye todas las operaciones que dan lugar a la magia del escenario. Este componente entre bastidores genera un proceso que se repite indefinidamente, llamado por *Disney* el ciclo de la atención de calidad (The Walt Disney Institute, 2018).

Disney define la calidad del servicio como “superar las expectativas de los huéspedes y prestar atención a los detalles”. Todos los huéspedes que visitan *Walt Disney World* se llevan consigo unas expectativas que a menudo son extremadamente altas. Según el Walt Disney Institute (2018), para deleitar a los huéspedes es necesario no solo satisfacer las nociones preconcebidas de cómo deben ser unas vacaciones en *Disney*, sino también cómo superarlas.

En *Walt Disney World Resort*, superar las expectativas de los clientes es una obligación, y esto se puede ver en las operaciones diarias del complejo en una multitud de situaciones. Gran parte de esta responsabilidad recae en los miembros del elenco, sin embargo, un servicio de personal excepcional es solo un elemento cuando se trata de superar las expectativas (The Walt Disney Institute, 2018).

La atención a los detalles es un factor importante del proceso de superación de las expectativas, ya que son tareas intrínsecamente relacionadas. Al cuidar todos los detalles más pequeños durante el viaje de sus huéspedes, *Disney* supera repetidamente sus expectativas (The Walt Disney Institute, 2018).

Sin embargo, la superación de las expectativas y la atención a los detalles no son suficientes para impulsar el trabajo diario con una atención de calidad. Para ello es necesario contemplar el ciclo de la atención de calidad, que crea una visión compartida de la atención y alinea los elementos clave que toda organización tiene en común -personas, infraestructura y procesos - en un esfuerzo cohesivo y global para hacer realidad esa visión (The Walt Disney Institute, 2018).

El ciclo de la atención de calidad se compone de cuatro elementos principales: el tema asistencial, las normas asistenciales, los sistemas asistenciales y la integración. Este ciclo puede verse como una espiral continua, con los clientes o invitados en el centro del círculo.

Figura 1

Ciclo de la atención de calidad



Fuente: Adaptado del libro "O Jeito Disney de Encantar os Clientes", por el Disney Institute.
Creación propia (2022).

Para *Disney*, el primer elemento o tema es el del servicio, que parte de las necesidades, deseos, percepciones y emociones de los huéspedes. La empresa utiliza el llamado *guestología*¹⁵ para formar una base para el movimiento a través del ciclo y esto ayuda a establecer una dirección inicial, y a medida que se recopila nueva información se utiliza para hacer reajustes para detallar y mejorar el rendimiento. Este tema es central para el resto del ciclo y en *Disney* es conocido como: *Crear felicidad para personas de todas las edades, en todas partes*. Esta visión alinea las acciones de los *Cast Members* y establece una base de comportamientos, para la gestión el tema de norma de atención al cliente se convierte en un precepto rector, ya que toda decisión debe pasar por este tamiz (The Walt Disney Institute, 2018).

¹⁵ Arte e ciência de conhecer e entender os clientes. O neologismo é derivado de *guest*, palavra em inglês para convidado (The Walt Disney Institute, 2018).

Walt Disney World tiene cinco normas de atención, también conocidas como llaves. Por orden de importancia son: seguridad, cortesía, inclusión, espectáculo y eficiencia (The Walt Disney Institute, 2018).

Figura 2

Las cinco llaves



Fuente: Disney Parks (2021)

La seguridad es algo que *Walt Disney World* se toma muy en serio, ya que un huésped expuesto a sufrir lesiones o que no esté seguro de su seguridad o la de sus seres queridos se sentirá preocupado e infeliz. Por lo tanto, el estándar y el servicio requieren que el bienestar y la tranquilidad de los huéspedes hace con que la seguridad del parque sea siempre una prioridad (The Walt Disney Institute, 2018).

Al hacer de la seguridad una norma de atención al cliente, *Disney* garantiza que los problemas de seguridad se abordan en cada elemento de los complejos y parques de *Walt Disney World*. Las medidas de seguridad del complejo suelen ir más allá de la normativa local y se incorporan a las atracciones, sistemas de transporte, hoteles y restaurantes. Además, incluye un personal dedicado exclusivamente a la seguridad y a la formación de todos los miembros del elenco, donde aprenden todos los procedimientos y prácticas de seguridad específicos del lugar donde trabajan (The Walt Disney Institute, 2018).

La segunda llave, cortesía, se refiere al estándar de servicio que requiere que cada huésped sea tratado con VIP¹⁶. Realizar este estándar va más allá de simplemente tratar

¹⁶ Acrónimo que en inglés significa "persona muy importante", o persona muy importante en español.

a las personas como nos gustaría que nos traten, implica tratarlas como ellas quieren ser tratadas, es decir, con reconocimiento y respeto por sus emociones, capacidades y culturas (The Walt Disney Institute, 2018).

Hacer de la cortesía una estándar atención al cliente significa transformarla en un conjunto de comportamientos aplicados a toda la organización. Un ejemplo de ello es el famoso *Disney Point*, utilizado por todos los empleados de la empresa, que consiste en señalar con dos dedos en lugar de uno, ya que para algunas culturas señalar con un dedo se considera ofensivo. *Walt Disney World* es responsable de reclutar, contratar y capacitar a un elenco con excelentes habilidades interpersonales (The Walt Disney Institute, 2018).

Para los empleados, esto significa adoptar un enfoque proactivo de la cortesía, anticipar eventos, ofrecer ayuda e interactuar con los invitados. Los miembros del elenco aprenden a ser amigables, a conocer las respuestas a preguntas comunes y, cuando es posible, a guiar a los invitados a sus destinos (The Walt Disney Institute, 2018).

La inclusión es la siguiente llave y también es la más reciente, siendo la única que no ha estado presente en *Walt Disney World* desde su apertura. Según Josh D'Amaro (2021), presidente de *Disney Parks, Experiences and Products*, la adhesión a la inclusión como clave cumple con el propósito de crear acciones concretas para crear un lugar donde todos sean bienvenidos. El objetivo es que los visitantes vean sus propios orígenes y tradiciones reflejados en las historias, experiencias y productos que encuentran en sus interacciones con *Disney*. Esto significa cultivar un ambiente donde todos se sientan bienvenidos y apreciados por sus experiencias de vida, opiniones y cultura únicas. Esto es necesario ya que la inclusión es fundamental para avanzar y continuar con un servicio al cliente excepcional (D'Amaro, 2021).

Para llevar el espíritu de inclusión a los parques en general, se están realizando cambios en las atracciones y espectáculos, como el cambio del tema de una de las atracciones más clásicas de *Disney*, *Splash Mountain*, que se inauguró en 1992 y tiene como tema central la película *The Song of the South*, película de 1946 que tiene aspectos racistas y ofensivos para los afroamericanos, para las aventuras de la princesa Tiana, la primera princesa negra de *Disney*, presente en la película de 2009 *La Princesa y el Sapo* (D'Amaro, 2021).

Además, el objetivo también es tener más representación y responsabilidad en toda la organización, comenzando con el propio equipo de liderazgo del presidente de los Parques de *Disney* y extendiéndose por toda la compañía en todo el mundo, a través de herramientas y programas de tutoría y aprendizaje que creen conciencia y promuevan la responsabilidad del liderazgo (D'Amaro, 2021).

La inclusión también se extiende a los miembros del elenco, a través de políticas cambiantes sobre cómo se espera que se vestan los empleados, ofreciendo una mayor flexibilidad con respecto a las formas de expresión personal en torno a los tipos de pelo, joyas, estilos de uñas y opciones de vestuario que incluyen género; y permitiendo tatuajes visibles apropiados. Esta actualización está sucediendo para permitir que los miembros del elenco expresen mejor sus culturas e individualidad en el trabajo (D'Amaro, 2021).

La siguiente clave es el espectáculo. El estándar de servicio del espectáculo requiere entretenimiento excepcional y continuo con los invitados. Se requiere el mejor y más alto nivel de entretenimiento, lo que implica una presentación continua de principio a fin de la estadía del visitante en los resorts o parques. El hecho de que los parques de *Disney* sean los más populares del mundo es una prueba concreta de la implementación de este alto estándar de espectáculo (The Walt Disney Institute, 2018).

Esta búsqueda del espectáculo ininterrumpido es uno de los motores de la compañía. Cada resort está construido alrededor de una historia, cada detalle de diseño, desde el escenario hasta las manijas de las puertas, respalda el tema de esa historia, y cada parque está construido alrededor de una o más historias, con su diseño, desde los botes de basura hasta la comida y bebida ofrecida – haciéndose eco de estas historias. El lenguaje teatral y la apariencia de los miembros del elenco también sirven para construir el espectáculo, ya que las personas son parte integral de estas historias. Trabajar en *Walt Disney World* es una actuación, los uniformes son disfraces, y todo ello sirve para que el resultado sea un espectáculo continuo (The Walt Disney Institute, 2018).

La última llave es la eficiencia. El estándar de servicio de eficiencia requiere una operación sin obstáculos dentro del complejo. De esta manera, los huéspedes tienen la oportunidad de disfrutar lo que quieran durante su estadía en *Walt Disney World*, ya que las ganancias de la compañía corresponden directamente a la capacidad de *Disney* para maximizar la utilización de la propiedad por parte de los huéspedes (The Walt Disney Institute, 2018).

El *Walt Disney World* busca la eficiencia operativa en todas sus propiedades, la empresa analiza el flujo de visitantes y los patrones de uso para proporcionar equipos y niveles de personal adecuados. Mediante el uso de listas de verificación operativas, se asegura la preparación para las demandas de cada día de operaciones. Los niveles de ventas se analizan para ofrecer la combinación y la cantidad adecuadas de productos y servicios, determinando la velocidad óptima del servicio para garantizar la mejor experiencia del huésped (The Walt Disney Institute, 2018).

Como se indicó anteriormente, las claves se clasifican en orden de prioridad. Según el Walt Disney Institute (2018), esta es una forma efectiva de resolver los conflictos que puedan surgir. El elenco sabe que la seguridad debe ser lo primero, pero que debe ser cortés y atento para que todos los invitados se sientan incluidos y disfruten de su experiencia. También están capacitados para tener en cuenta la importancia del espectáculo de la manera más eficiente posible para optimizar su tiempo y el flujo de visitantes.

Volviendo al análisis del ciclo de servicio, el siguiente elemento son los estándares de servicio. Los estándares de servicio se refieren al elenco o empleados de *Walt Disney World*. La preparación del elenco es fundamental para cualquier empresa y comienza con su presentación y promoción en toda la organización. En *Disney*, cada nuevo miembro del elenco pasa por una experiencia práctica trabajando en el programa de tutoría conocido como *Disney Traditions*. Un aspecto de esta capacitación es el lenguaje, las palabras utilizadas para describir a los clientes, empleados y sugerir cómo se espera que los miembros del elenco aborden sus roles (The Walt Disney Institute, 2018).

Como en cualquier otra empresa, los empleados de *Walt Disney World* realizan muchas funciones, una de las cuales es transmitir información al elenco, así como las herramientas necesarias para llevar a cabo su trabajo en la práctica. Esto requiere una cultura de presentación¹⁷ específica para cada lugar de trabajo. Tanto los consejos generales de presentación de toda la organización como la cultura de presentación del trabajo y específica del trabajo se utilizan para desarrollar habilidades del elenco. También sirven para proporcionar un punto de referencia para la evaluación y la mejora (The Walt Disney Institute, 2018).

El siguiente punto son los sistemas de asistencia, que se refiere al entorno y todos los detalles necesarios para que los visitantes se sientan inmersos en el entorno, ya sea un restaurante o incluso una sala de consulta externa. El mensaje que debe transmitir el entorno debe ser coherente con la temática y los estándares de atención, debe sustentar y extender el espectáculo que se está creando (The Walt Disney Institute, 2018).

Esto se puede ver cuando un visitante camina por un parque de *Disney*, desde los empleados cambiándose de vestuario para adaptarse al entorno hasta la arquitectura y la forma en que se pintaron las paredes y los pisos. Uno de los mejores lugares para ver la idoneidad del escenario para contar una historia y promover la inmersión es en Animal

¹⁷ Una cultura de presentación es un conjunto de comportamientos, manierismos, términos y valores que se les enseña a los nuevos miembros del elenco cuando ingresan al lugar de trabajo (The Walt Disney Institute, 2018).

Kingdom, un parque donde puedes encontrar espacios que retratan lugares reales como Asia y África, donde el huésped se siente como en un pueblo de Nepal o Sudáfrica - y también lugares ficticios como el planeta Pandora, de la película Avatar.

Los sistemas de asistencia también se refieren al proceso de guiar a los huéspedes a través de las atracciones, los procesos de check-in y check-out en los resorts y la respuesta a emergencias como problemas médicos e incendios. Cada proceso tiene un “punto de combustión”, que puede fallar incluso cuando estos están bien afinados, y que puede convertir la experiencia del huésped en algo malo (The Walt Disney Institute, 2018).

Un ejemplo práctico de cómo *Disney* busca evitar estos puntos de combustión es teniendo tranvías eléctricos que transportan a los visitantes dentro del estacionamiento hasta las áreas donde se encuentran los autos, los cuales tienen nombres específicos y filas numeradas para evitar la pérdida de vehículos, ya que los visitantes tienden a olvidar dónde estacionaron sus vehículos al final de un largo día en los parques. Esto evita que los invitados deambulen por el estacionamiento cuando están cansados (The Walt Disney Institute, 2018).

El último elemento del ciclo de la atención de calidad es la integración, lo que significa que cada elemento del ciclo se combina para crear un sistema operativo completo. Elenco, escenario y proceso se fusionan en la búsqueda del tema y los estándares de servicio. El resultado es una experiencia diferente a cualquier otra, de altísima calidad, que impulsa el éxito de la compañía (The Walt Disney Institute, 2018).

Según Walt Disney, una persona no construye nada por su cuenta, descubres lo que la gente quiere y construyes para ellos. Al implementar el círculo de la atención de calidad y las políticas que lo complementan, *Disney* se enfrenta a su competencia al ofrecer un servicio al cliente sin precedentes y experiencias inolvidables y de alta calidad.

Disney realiza una fuerte comercialización de experiencias y de esta manera, buscando a través de la innovación y la creación de nuevas atracciones, espectáculos y resorts atraer clientes y seguir liderando el competitivo sector de los parques temáticos, siempre atentos a la necesidad y opiniones de los clientes.

2.3 ANÁLISIS DAFO

Según Stephen Bigelow, Mary K. Pratt y Linda Tucci (2022), el análisis DAFO es un marco que sirve para identificar y analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa. La primera letra de cada uno de estos puntos forma el acrónimo DAFO, o SWOT en inglés.

El objetivo principal de este tipo de análisis es concienciar sobre los factores que influyen en la toma de decisiones en una empresa o ayudan a establecer una estrategia empresarial. Para ello, el análisis investiga el entorno interno y externo y los factores que pueden impactar la viabilidad de una decisión (Bigelow et al, 2022).

El análisis DAFO puede ser utilizado por cualquier tipo de negocio, desde empresas hasta organizaciones no gubernamentales y hace necesario que varios sectores de una misma empresa se unan en una visión multisectorial y completa del negocio (Bigelow et al, 2022).

La *Walt Disney Company* está actualmente presidida por Bob Chapek, quien inició su trabajo como CEO en febrero de 2020. También en 2020, hubo un cambio en el liderazgo del sector de Parques, Experiencias y Productos. Desde mayo del mismo año, Josh D'Amato ha asumido la posición de liderazgo del sector y ha estado haciendo cambios desde entonces.

La empresa es una de las más reconocidas del mundo, y tiene un carácter empresarial multisectorial. Es posible dividir las principales actividades de la compañía en 5 sectores principales: Redes de Televisión, Parques y Resorts, *The Walt Disney Studios*, *Disney Consumer Products* y *Disney Interactive* (Jurevicius, 2021).

Por esta razón, además del análisis de la empresa en su conjunto, es posible realizar un análisis DAFO para cada sector específico de la empresa. Este análisis se centrará únicamente en el sector de Parks & Resorts, destacando el *Walt Disney World Resort* en Orlando, Florida.

Figura 3

Análisis DAFO



Fuente: Creación propia (2022).

El primer ítem del análisis DAFO son las debilidades. Estas están relacionadas con las cuestiones que faltan en una empresa y las limitaciones de recursos. También se refiere a los aspectos que la competencia hace mejor que tú (Shewan, 2022). Algunas de las debilidades de *Disney* son:

- **Publicidad negativa:** La presidencia de la *Walt Disney Company* y el equipo de liderazgo de *Walt Disney Parks & Resorts* fueron severamente criticados por la demora en posicionarse contra el proyecto de ley de Florida que se conoció como el "Don't Say Gay Bill", o No Diga Gay en español. Esta medida sancionada en marzo por el Gobernador de Florida, que se llamó oficialmente la Ley de Derechos de los Padres en la Educación, tiene como objetivo restringir la discusión sobre la orientación sexual y la identidad de género en las escuelas públicas. Desde el jardín de infantes hasta el tercer grado, cualquier discusión sobre temas LGBTQIA+ está prohibida por ley. Para todos los niños mayores, cualquier discusión debe ser "apropiada para la edad" (Garver, 2022). La demora en el posicionamiento de la compañía causó críticas en línea y boicots por parte de visitantes pertenecientes a la comunidad LGBTQIA+, también provocó una protesta masiva de los empleados de la compañía en todo Estados Unidos, quienes no asistieron al trabajo en queja por la falta de acción de *Walt Disney Company*. La compañía finalmente tomó una posición en contra de la ley a fines de marzo de 2022, sin embargo, la publicidad

negativa continúa ya que para 2021 la compañía se había comprometido a trabajar para hacer que el negocio sea más inclusivo con la adición de la quinta clave, la inclusión.

- Crisis de COVID-19: Durante la pandemia fue la primera vez que todos los parques de *Disney* en todo el mundo fueron cerrados simultáneamente. Se anunció en medio de la crisis que todos los empleados recibirían el pago a mediados de abril de 2020, pero después de la fecha estimada ya no se les pagó a los empleados. Poco después, *Disney World* y *Disneyland* despidieron conjuntamente a unos 32.000 empleados. El reflejo de la falta de personal y los meses en los que los parques permanecieron cerrados todavía se puede ver en los parques. La venta de entradas fue limitada debido a la pandemia y actualmente solo es posible comprar entradas con reserva, lo que disminuye el flujo de visitantes en los parques. Además, según el organismo responsable de los viajeros internacionales en Estados Unidos, los visitantes de 22 países están prohibidos, ya sea por razones políticas como Rusia o por razones de control de la pandemia. Hasta hace poco estaba prohibido también hacerse fotos con los personajes, y muchos de ellos solo se podían ver desde lejos durante los desfiles que tienen lugar en los parques. Los horarios de apertura y cierre de los parques también se vieron afectados, además, también se cambiaron los horarios de los restaurantes, y algunos de ellos aún no han abierto tras la reapertura. De manera idéntica, los espectáculos y actuaciones que estaban disponibles alrededor de la propiedad se vieron afectados y debido a la escasez de personal, algunos lugares están sufriendo cierres inesperados (Oliveros, 2021).
- Insatisfacción de los empleados: Con el regreso de los parques a la operación a fines de 2020, muchos empleados se quejaron de las condiciones para regresar al trabajo. Según Tom Corless (2020), se les prohibiría comprar comida en cafeterías y hacer su descanso en los ambientes destinados a la ruptura de los miembros del elenco. En 2019, Abigail Disney (nieta de Walt Disney), recibió mensajes de miembros del elenco descontentos y después de hacer una investigación en *Disneyland California*, mencionó el hecho de que los empleados estaban siendo mal pagados y maltratados. Además, la tensión que surgió después de la inacción del liderazgo contra la ley de Derechos de los Padres en la Educación, a pesar del

poder político de *Walt Disney World* en Florida, contribuyó a que los empleados descontentos compartieran sus historias en línea.

El segundo punto son las amenazas, que se refieren a los competidores emergentes y los cambios regulatorios en el entorno (Shewan, 2022). Algunas de las amenazas de *Walt Disney World* son:

- Otros parques temáticos: Según Danjel Lessard y Lauren Northcutt (s.f.), la mayor amenaza para *Walt Disney World* es la competencia de otros resorts y parques temáticos, como *Universal Studios*, que también se encuentra en Orlando. Además de la competencia en Orlando, *Disney* ha ido perdiendo clientes frente a otros parques temáticos que se han ido abriendo en varios lugares de Estados Unidos y de todo el mundo. La apertura de parques temáticos fuera de Florida podría atraer a visitantes locales que tendrían que viajar a *Walt Disney World*. Este aumento en la competencia significa que *Walt Disney World Parks & Resorts* está bajo una presión constante para innovar y atraer a más visitantes cada año.
- Inestabilidad económica: Las ganancias de *Walt Disney* para el segundo trimestre de 2020 fueron extremadamente bajas debido a la pandemia de COVID-19. La incertidumbre del mercado llevó a una caída del 58% en los ingresos operativos, cayendo de \$ 3.8 mil millones en el segundo trimestre de 2019 a \$ 2.4 mil millones en el segundo trimestre de 2020, lo que representa una disminución de \$ 1.4 mil millones en los ingresos. El salario de los ejecutivos se ha reducido y, en general, más de 120,000 empleados han sido despedidos de varios sectores de *Walt Disney Company*. En el sector de Parques, Experiencias y Productos específicamente, la ganancia operativa cayó un 58% respecto al año anterior a \$639 millones (Vengattill y Richwine, 2020). El año 2022 vio una recuperación, en el segundo trimestre fiscal de 2022, *Disney* reportó un ingreso total de \$ 19.25 mil millones en toda la compañía (duBois, 2022). Sin embargo, debido a la inestable situación de COVID-19 en los Estados Unidos y los efectos de los años 2020 y 2021, la inestabilidad económica es una gran amenaza para los parques en este momento.
- Cambios a la ley de Florida: Durante más de 50 años, los parques *Disney* de Orlando han operado bajo un estatuto tributario especial que permite a *Walt Disney World* operar como un gobierno municipal *de facto*. Esto significa que el área del parque funciona esencialmente como un municipio y tiene el poder de

autogobernarse. Al posicionar el liderazgo de *Walt Disney Company* contra el "Don't Say Gay Bill", los políticos republicanos votaron para eliminar la zona especial bajo el control de *Walt Disney World*, conocida como *Reedy Ceeek*, como una forma de represalia. Según Brooks Barnes (2022), el problema va más allá de lo financiero, ya que *Reedy Creek* le da a *Disney* una influencia considerable sobre el proceso de planificación y licencia para la construcción de su vasta propiedad, incluida la construcción de carreteras. *Reedy Creek* también cobra impuestos a *Disney* para pagar los propios batallones de bomberos y respuesta médica del resort, entre otros servicios. Además, *Disney World* genera parte de su propia electricidad a través de esta zona especial. La extinción de *Reedy Creek* generaría una enorme pérdida para la compañía y actualmente es una de las mayores amenazas para *Walt Disney World*.

Las fortalezas son el siguiente ítem y están relacionadas con lo que la empresa hace bien, cualidades que la separan de los competidores y activos tangibles (Shewan, 2022). Podemos enumerar las fortalezas de los parques de *Disney* como:

- Reputación de marca: La mayor fortaleza de *Walt Disney World* es la fama de marca. La *Walt Disney Company* existe en Estados Unidos desde hace más de 90 años, y es la creadora de varios personajes amados por el público que van desde clásicos como *Mickey Mouse* y el *Pato Donald* hasta princesas como *Cenicienta* y *Ariel* de la película *La Sirenita*. Esto hace que los parques de *Disney* sean extremadamente atractivos para personas de todas las edades, desde niños hasta adultos que crecieron con películas y personajes. La confianza que los visitantes tienen para la compañía también es importante, ya que *Disney* siempre busca crear la felicidad de sus consumidores.
- Oferta diversificada: La *Walt Disney Company* es una compilación de varias industrias, como se dijo anteriormente, lo que hace que la compañía consuma de varias maneras, como películas, canales de televisión y música. Además, el complejo *Walt Disney World* también es un conglomerado de oportunidades de ocio y entretenimiento, con ofertas de varios tipos. Cuenta con un gran centro comercial, *Disney Springs*, que ofrece una gran cantidad de tiendas tanto de *Disney* como de marcas famosas como *Pandora* y *Coach*. También contiene varios restaurantes de diversos tipos incluyendo experiencias de alta cocina de chefs de renombre, cines y experiencias de entretenimiento como espectáculos en vivo y actuaciones. El

complejo también ofrece 4 campos de golf, el *Seven Seas Lagoon* donde se pueden alquilar barcos e incluso pescar, el *Disney Boardwalk* que también contiene una variedad de bares y restaurantes y el *ESPN Wide World Complex* que ofrece actividades deportivas para atletas de todas las edades y niveles. Además, promueve eventos como los diversos maratones y medias maratones que tienen lugar durante el año y atrae a varios turistas. En resumen, la diversa oferta hace de *Walt Disney World* un lugar ideal incluso para aquellos a quienes no les gustan los parques temáticos.

- Servicio al cliente: Como se indicó anteriormente, el servicio al cliente es una prioridad en *Walt Disney World*. Esta es una gran fortaleza de la marca, ya que el cliente que está satisfecho con su experiencia vuelve a consumir el mismo producto. Un servicio al cliente excepcional sirve para retener a los visitantes que visitan *Walt Disney World*, que busca de esta manera además de atraer nuevos clientes, creando visitantes fijos que traigan dinero al complejo.
- Responsabilidad Social: La *Walt Disney Company* es una compañía transparente que publica anualmente un informe de responsabilidad social corporativa. En 2021, este plan tuvo tres temas principales. El primero es Promover una Mayor Diversidad, Equidad e Inclusión, que busca promover oportunidades para comunidades diversas, amplificar voces subrepresentadas y defender la importancia de la representación en los medios de comunicación y el entretenimiento. Para ello, se implementaron nuevos estándares para la inclusión de contenido; también se ha puesto en marcha una nueva iniciativa de adquisición de talentos en colegios y universidades históricamente negros; más de \$150 millones de donaciones caritativas anuales de la compañía se dirigieron a programas que sirven directamente a comunidades subrepresentadas. Además, la intención es dirigir más del 50% de sus donaciones caritativas anuales a programas de apoyo comunitario subrepresentados y gastar al menos \$ 1 mil millones con múltiples proveedores para 2024. El segundo punto es Proteger el Planeta para las Generaciones Futuras, que tiene como objetivo reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, reducir los residuos y reducir el impacto ambiental de los productos de la compañía. Las acciones tomadas fueron la unión con las empresas de servicios públicos locales para construir dos nuevas instalaciones solares que se espera que entren en funcionamiento cerca de *Walt Disney World* en 2023, que,

junto con las fuentes solares existentes, proporcionarán energía para hasta el 40% de las necesidades anuales de electricidad del resort y la inversión de millones para apoyar a las organizaciones sin fines de lucro que trabajan en 30 países a través del Fondo de Conservación de *Disney*¹⁸. El último punto es el Apoyo Comunitario, que tiene como objetivo apoyar a los hospitales infantiles y grupos necesitados. En 2021, *Walt Disney Company* entregó más de 400,000 juguetes, delantales de hospital y otros artículos con temática de *Disney* a más de 500 hospitales infantiles e instaló experiencias temáticas de *Disney* en cinco hospitales infantiles. La compañía también ha apoyado a los bancos de alimentos locales de todo el mundo a través de una combinación de donaciones monetarias y en especie, incluida la donación de más de 320 toneladas de alimentos para apoyar a las comunidades afectadas por COVID-19 (The Walt Disney Company, 2022).

- Capacidad de innovación: *Disney* siempre está buscando nuevas formas de crear entretenimiento. La sede de la innovación, combinada con los avances tecnológicos que siempre han formado parte de *Walt Disney World*, es un factor que es explotado por la compañía. La creación de *MagicBands*¹⁹, nuevas aplicaciones que ayudan en el día a día de los parques y sobre todo las innovaciones tecnológicas en atracciones son el gran diferencial de los parques *Disney*. Un ejemplo actual es la reinención completa de EPCOT, desde nuevas atracciones que combinan *animatronics*²⁰ con tecnología hasta la modernización completa de áreas para crear un lugar inmersivo y divertido. *Disney* tiene espacio para el cambio y la mejora y esto debe ser aprovechado.

¹⁸ Fundado en 1995, *Disney Conservation Fund* se compromete a salvar la vida silvestre y construir una comunidad global inspirada en la protección de la naturaleza. A través de subvenciones a las principales organizaciones de conservación, busca estabilizar y aumentar las poblaciones de animales en riesgo, como mariposas, arrecifes de coral, grullas, elefantes, gorilas, monos y tortugas marinas. Un conservacionista de *Disney* trabaja con cada organización para identificar dónde la experiencia de *Disney* también puede desempeñar un papel para revertir el declive de estos animales y sus hábitats (The Walt Disney Company, 2022).

¹⁹ Las *MagicBands* son pulseras impermeables, que se asemejan a un reloj o brazalete, que puede tocar rápida y fácilmente un sensor llamado punto de contacto. Las *MagicBands* sirven para abrir la puerta de las habitaciones de los hoteles del *Disney Resort*, conectarse con sus ingresos y permitir la entrada en los parques temáticos y acuáticos, conecta las imágenes sacadas por los fotógrafos de *Disney* a la cuenta del visitante y para aquellos hospedados en el resort, permite que se paguen las compras de alimentos y mercancías. (*Disney World*, s.f.)

²⁰ *Animatronics* es un tipo de efectos especiales que consiste en construir criaturas y personas mecanizadas. *Disney* utiliza una combinación de audio y movimiento, inventada por el mismo Walt Disney, para crear *Audio-Animatronics* que están presentes en la mayoría de sus atracciones (McMahon, 2022).

- Profesionales Cualificados: *Disney* cuenta con uno de los equipos de ingenieros, arquitectos y otros profesionales en el área de alta calidad. Los llamados *Imagineers* tienen la tarea de hacer que la magia suceda en la práctica en las más diversas áreas del resort y las atracciones. Una oportunidad clara sería la adquisición de nuevos profesionales en el mercado, pero de extrema competencia, que puedan ayudar en la búsqueda de la innovación continua. Invertir en nuevas animaciones y, en consecuencia, en animadores altamente calificados, y en nuevas películas de acción en vivo también es una forma indirecta de generar ganancias para los parques, ya que la creación de nuevos personajes y películas puede llevar a las personas a querer tener experiencias de primera mano con estos en persona. Un claro ejemplo de ello fue la incorporación de personajes de *Marvel*²¹ en el *Marvel Campus* de *Disneyland California*, que ha ido atrayendo a personas apasionadas por *Marvel* que quieren sentirse en el universo cinematográfico de *Marvel* y conocer a sus personajes favoritos, y que rápidamente se ha convertido en un nuevo lugar de ocio para los aficionados al cómic.

Finalmente, tenemos las oportunidades que están relacionadas con las posibilidades de nuevos mercados y el crecimiento del negocio. Los de *Walt Disney World* son:

- Regreso del turismo postpandemia: Con la caída de las restricciones de viaje, *Walt Disney World* ha estado recibiendo visitantes de varios países que son clave para el flujo de visitantes en los parques, como es el caso de Brasil. También regresan los viajes realizados por empresas turísticas de grandes excursiones, lo que también genera mucho beneficio para los parques. La flexibilización del gobierno de Estados Unidos a la entrada de turistas durante las primeras semanas de junio, a través de los CDC²², que permiten el ingreso al país sin prueba de vacunación o prueba de COVID también debería servir para incentivar el ingreso de visitantes al país, y en consecuencia aumentar el flujo de personas en *Walt Disney World*.

²¹ Marvel Comics es una compañía de cómics fundada en 1939 por Martin Goodman, y es responsable de crear héroes como el Capitán América, Iron Man, Spider-Man y muchos otros.

²² CDC son los centros para el Control y la Prevención de Enfermedades en los EE. UU.

3. LA INCLUSIÓN COMO NUEVO ELEMENTO CLAVE EN LA ESTRATEGIA DE MARKETING DE *DISNEY*

1.1 MEDIDAS PRÁCTICAS PARA LA INCLUSIÓN EN LA *WALT DISNEY COMPANY*

El marketing inclusivo es un tipo de marketing creciente debido al hecho de que los consumidores, que son cada vez más diversos, esperan que las marcas cumplan sus promesas con respecto a la diversidad (Brodzik et al, 2021).

Los consumidores, especialmente los más jóvenes, se preguntan cada vez más si las marcas apoyan la diversidad y la inclusión tanto públicamente como entre bastidores. Según Christina Brodzik et al (2021), "a medida que la población de consumidores se diversifica, por raza y etnia, orientación sexual o diferencias de habilidades, por ejemplo, es imperativo que las marcas reflejen auténticamente una variedad de antecedentes y experiencias en sus mensajes que se espera que se conecten efectivamente con futuros clientes".

De acuerdo con una encuesta realizada por *Deloitte Insights*, el 57% de los consumidores son más leales a las marcas que se comprometen a abordar las desigualdades sociales en sus acciones (Brodzik et al, 2021). Los resultados también mostraron que si bien es una forma efectiva de atraer nuevos consumidores, después de la lealtad de los futuros clientes puede requerir que las marcas demuestren que están promoviendo resultados equitativos en todas sus esferas de influencia: a través de la contratación y retención, el uso de diversos proveedores o la comercialización de productos para usuarios de diferentes habilidades (Brodzik et al, 2021).

La *Walt Disney Company* entiende la necesidad de acciones, junto con políticas, que promuevan la inclusión. Tener el objetivo de crear felicidad para todos, requiere escuchar las necesidades de sus consumidores, quienes tienen las más diversas experiencias y expectativas.

Por esta razón, analizaremos más de cerca las políticas de inclusión creadas por *Walt Disney Company* en la búsqueda de atraer no solo a los clientes, sino también a más trabajadores que promuevan la diversidad y cumplan con las expectativas de aquellos que esperan estar representados tanto en los parques como en las películas de *Disney*.

En general, cuando miramos a la compañía en su conjunto, podemos ver principalmente los pasos que está tomando *Walt Disney Studio* para hacer que las películas sean más inclusivas.

Según Walt Disney Company (2022), las historias dan forma a cómo nos vemos a nosotros mismos y a todos los que nos rodean. *Disney* tiene el poder de elevar e inspirar y por esta razón cree que establecer conexiones significativas con sus consumidores contribuye al crecimiento y para ello, buscar defender multitud de voces y perspectivas (The Walt Disney Company, 2022).

La empresa se compromete a inspirar un mundo más inclusivo reinventando cómo se cuentan las historias y quién las cuenta. La intención de la *Walt Disney Company* es ampliar el acceso y la diversidad en este sector mediante la adopción de normas de inclusión en todo el *Disney General Entertainment*²³ y producciones del *Disney Studio Content*²⁴ para finales de 2022, con el objetivo de promover la representación delante y detrás de la cámara (The Walt Disney Company, 2022).

Una forma de lograr estos objetivos es a través de la promoción de la narración inclusiva, defendiendo una multitud de voces narrativas a través de todas las dimensiones de la diversidad, incluyendo la racial, étnica, religiosa, cultural, de género, LGBTQ+, discusiones de salud mental y personas con discapacidad (The Walt Disney Company, 2022).

La inclusión racial en las películas de *Disney* es algo que se viene promoviendo desde los años 90 y en 2009 gana fuerza con el estreno de *La princesa y el sapo* (2009), que contó con la primera princesa negra de *Disney*. Desde entonces, la empresa ha ido incluyendo cada vez más historias de personas de distintas razas. Lo mismo ocurre con la inclusión étnica, que a menudo va de la mano de la inclusión racial. Un ejemplo es la película *Encanto* de 2021, que cuenta la historia de una familia con poderes mágicos en Colombia, y presenta personajes de diversos colores de piel y tipos de cabello. Otro ejemplo es la película de *Turning Red* (2022), que incluye personajes asiáticos como protagonistas, además de hacer un excelente trabajo de retratar una diversidad étnica en los personajes secundarios y de fondo. En la película, una de las mejores amigas de Mei, la protagonista, es de origen surasiático y otra es coreana. *Disney* también ha tratado de promover la diversidad étnica en sus películas y series de *live action*, como es el caso de la incorporación de un mayor número de personas negras, latinas y asiáticas como protagonistas en las producciones de la saga *Star Wars*, en las películas del Universo

²³ “*Disney General Entertainment* es la colección de propiedades de entretenimiento y noticias de *The Walt Disney Company* a través de una cartera de marcas y negocios de televisión, incluyendo *ABC Entertainment*, *ABC Signature*, *ABC News*, *Freeform*, *ONYX Collective*, *Twentieth Television Studios*, *FX Networks* e *FX Productions*, *Hulu Originals*, *Disney Branded Television* (incluyendo a las redes *Disney Channel*) y *National Geographic*” (The Walt Disney Company, 2022).

²⁴ “*Disney Studios Content* es el conjunto de propiedades de entretenimiento de *The Walt Disney Company* que crea contenidos a través de una cartera de marcas; las marcas de *live action* incluyen *Disney Live Action*, *Marvel Studios*, *Lucasfilm*, *20th Century Studios* e *Searchlight Pictures*” (The Walt Disney Company, 2022).

Cinematográfico de *Marvel* (MCU) y en las versiones reimaginadas de los clásicos de *Disney*, como el casting de una latina para realizar la película de *live action* de *Blancanieves y los siete enanitos* y de una afrodescendiente para dar vida a la princesa Ariel en *La Sirenita*.

En la película *Turning Red* (2022), mencionada anteriormente, también podemos observar la inclusión religiosa, ya que en algunos momentos de la película es posible ver a personajes musulmanes²⁵ y sikh²⁶. Siguiendo con el objetivo de promover la inclusión religiosa, *Disney* lanzó en junio de 2022 la serie *Ms. Marvel*, inspirada en los cómics del mismo nombre, que cuenta la historia de Kamala Khan, una adolescente musulmana y superheroína que lucha por conciliar sus poderes con sus creencias religiosas y los retos que le surgen en el instituto.

Cuando se trata de la inclusión cultural, es posible ver el trabajo que ha hecho *Disney* para garantizar la misma en películas como *Coco* (2017), que celebra la cultura mexicana retratando tradiciones como el Día de los Muertos y mezclando el español en las canciones de la película. *Encanto* (2021), que se mencionó anteriormente, también promueve este tipo de inclusión al resaltar la cultura colombiana y la historia del país, retratando el éxodo forzado de la población debido al conflicto armado en la región en el siglo pasado durante la llamada “Violencia”²⁷. La película *Moana* (2016), que retrata la cultura polinesia también cumplió con el papel de promover la diversidad a través de la inclusión cultural que comenzó a promover *Disney* en películas como *Mulán* (1998), que destaca la cultura china, y *Aladino* (1992), que está ambientada en un reino árabe ficticio.

Sin embargo, cabe señalar que estas películas también son criticadas por su insensibilidad en el tratamiento de algunos aspectos de la cultura, como la inclusión de un dragón, sagrado en la cultura china, como alivio cómico en *Mulán* (1998). La solución para evitar problemas de este tipo en la era actual de las películas creadas por *Disney* es la inclusión entre bastidores mediante la incorporación de profesionales de las culturas que se tratan en la pantalla al equipo responsable de la creación de los medios que se estrenarán.

²⁵ Los musulmanes son monoteístas y adoran a un Dios omnisciente, que en árabe se conoce como Alá. Los seguidores del Islam tienen como objetivo vivir una vida de completa sumisión a Alá (Historia, 2018).

²⁶ El sijismo, es una religión y filosofía fundada en la región del Punjab del subcontinente indio a finales del siglo XV (McLeod, 2020).

²⁷ En este período, “los indios de Yaguará huyeron de la policía, el ejército, los terratenientes y los “pájaros” asesinos, mil kilómetros hacia el Oriente, a los Llanos del Yará (Caquetá) en donde replantaron su comunidad con el nombre de Yaguará II, en un esfuerzo por preservar su identidad” (Tovar Pinzón, 2001).

La inclusión de género también comenzó a discutirse a finales de los 80 y principios de los 90 con la ruptura del molde de princesas frágiles que necesitaban ser rescatadas. A pesar de las críticas que han recibido películas como *Mulán* (1998), que se basó en el folclore chino para crear una película sobre una mujer que se hace pasar por hombre para luchar en lugar de su padre en la guerra, o *Pocahontas* (1995), una historia basada en la mujer que cuenta la historia de una nativa americana que consigue detener el conflicto entre colonizadores y nativos en su pueblo, son ejemplos de cómo *Walt Disney Company* ha tratado de discutir los roles de género en sus historias. En la actualidad, la compañía sigue retratando a mujeres fuertes en sus creaciones, como es el caso de Mérida de la película *Valiente* (2012) y Elsa y Anna de la película *Frozen* (2013), pero también ha buscado incluir discusiones de género más allá de lo femenino y lo masculino. Además de Raine Whispers, de la serie *The Owl House* (2020), que es el primer personaje non-binario²⁸ de *Disney*, la compañía desea cumplir su compromiso de aumentar la inclusión de personajes de color y LGBTQIA+ en un 50% a través de la creación de una película que seguirá la historia de una adolescente transgénero creada por *Pixar*²⁹ y que aún no tiene fecha de lanzamiento (Houghton, 2021).

Para ejecutar lo previsto, *Disney* también ha ido incluyendo personajes con una mayor diversidad de sexualidades. En el MCU se introdujo a América Chávez en *Doctor Strange en el Multiverso de la Locura* (2022), que es lesbiana y tiene dos madres. También se incluyó al personaje Valquiria en la serie de películas del superhéroe Thor, que es bisexual y, según Rude (2022), se explorará más su sexualidad en la película *Thor: Amor y Trueno*, que se estrenará en julio de 2022. En las animaciones, *Disney* lleva incluyendo parejas del mismo sexo desde 2016 de forma rápida y secundaria en sus películas, sin embargo, la película *Lightyear* (2022) presenta el primer beso entre dos mujeres en las películas de *Disney*. Es importante señalar que la inclusión de personajes LGBTQIA+ ha encontrado resistencia en ciertos países, como fue el caso de la prohibición de *Multiverso de la Locura* (Nebens, 2022) y de *Lightyear* en Arabia Saudí y otros países árabes (Singh, 2022).

Disney también ha promovido el debate sobre la salud mental en sus películas. Uno de los mejores ejemplos es la película *Inside Out* (2015), que aborda de forma lúdica los sentimientos de una niña de 11 años que se muda a una nueva ciudad haciendo de la Tristeza, la Alegría, la Ira, el Asco y el Miedo divertidos personajes que viven dentro de la cabeza de Riley, la protagonista. Además, en el Universo Cinematográfico de *Marvel* se

²⁸ Uno de los términos utilizados por las personas que no se identifican ni como hombres ni como mujeres (National Center for Transgender Equality, 2016).

²⁹ *Pixar* es un estudio subsidiario de *Walt Disney Company* (Pixar Animation Studios n.f.).

presentó a Marc Spector, el Caballero Luna de la serie homónima del año 2022, que sufre un trastorno de identidad disociativa³⁰. También se están insertando personajes con discapacidad en películas como *Eternos* (2021), que cuenta con el personaje Makkari que es sorda, y en el cortometraje de *Pixar, Loop* (2020), que según la cadena ABC (2020) cuenta la historia de un niño neurotípico³¹ y una niña autista³² que se suben a una canoa y reman por el lago de la ciudad.

La incorporación de personajes más diversos se relaciona directamente con los avances en materia de inclusividad dentro de los parques *Disney*, ya que las nuevas atracciones se construyen -la mayoría de las veces- basadas en las películas y series de *Disney*. Además, también es posible interactuar con los personajes de los parques y la representatividad hace que niños y adultos se sientan cada vez más atraídos por los parques.

Pero la representatividad va más allá de los personajes. Según los datos disponibles en la página web de *Walt Disney Company*, dentro de los más de 190 mil empleados en todo el mundo, el 50% son mujeres y el 46% son personas no blancas, siendo el mayor porcentaje de latinos que trabajan para la compañía. También según la tabla siguiente, podemos ver que las mujeres representan el 43% de los ejecutivos y directivos de *Disney*, así como el 52% de los líderes de sección. Sin embargo, la diversidad étnica en los puestos más altos sigue siendo insuficiente. Sólo el 25% de los ejecutivos son personas de color (PdC), y los grupos menos representados son los de los nativos americanos, los nativos de Alaska, los nativos hawaianos y los isleños del Pacífico. Los directivos no blancos, por su parte, sólo representan el 30% de la plantilla. Pero es posible ver una mejora de la inclusión y la diversidad en el futuro, ya que el 50% de los líderes de la industria son PdC (The Walt Disney Company, 2022).

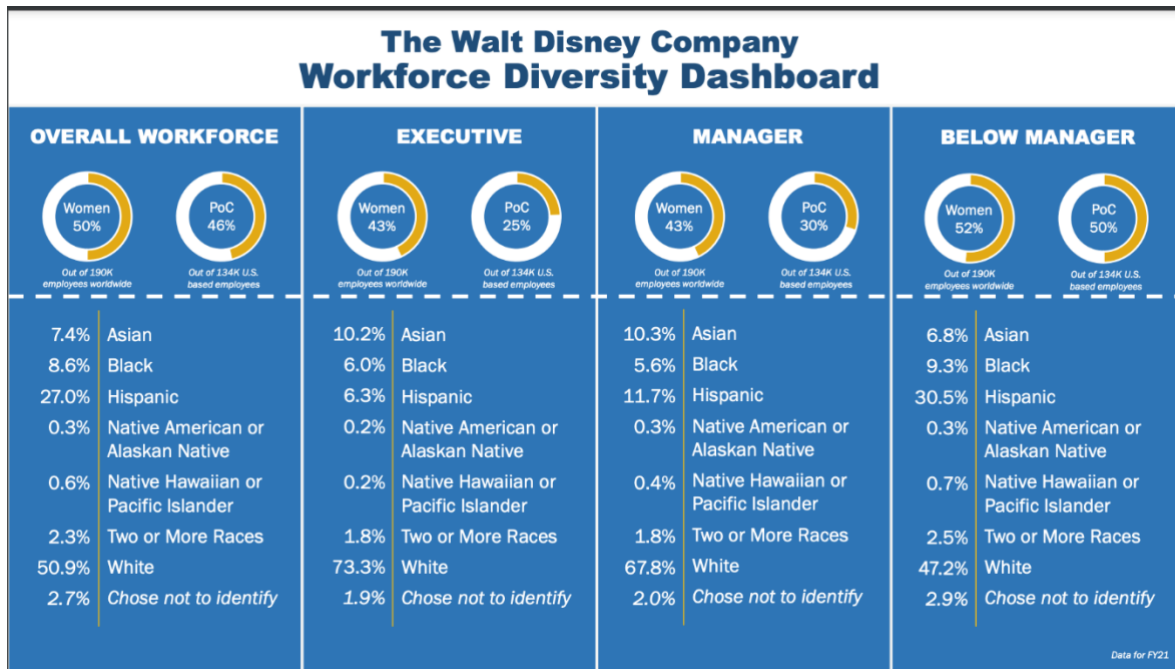
Figura 4

The Walt Disney Company Workforce Diversity Dashboard

³⁰ “Este trastorno, antes conocido como «trastorno de personalidad múltiple», se caracteriza por «alternar» diferentes identidades. Es posible que sientas la presencia de dos o más personas que hablan o viven en tu cabeza y que sientas que estas identidades te poseyeron” (Mayo Clinic, 2022),

³¹ Se refiere a todas las personas que no presentan ninguna alteración en su neurodesarrollo, como el autismo o el TDAH (Espacio Autismo, 2021).

³² “El trastorno del espectro autista (TEA) es un trastorno del neurodesarrollo caracterizado por un desarrollo atípico, manifestaciones conductuales, déficits de comunicación e interacción social, patrones de conducta repetitivos y estereotipados, y puede presentarse con un repertorio restringido de intereses y actividades.” (Governo Brasileiro, s.f.).



Fuente: The Walt Disney Company (2022)

Además de la inclusión étnica, los parques *Disney* también se comprometen a crear un entorno en el que cualquiera pueda divertirse. Para ello, se han puesto en marcha una serie de medidas para garantizar la mayor comodidad de los visitantes.

Uno de los servicios que ofrece *Disney* es el llamado Servicio de Acceso para Discapacitados o *DAS Pass*, que ofrece asistencia a los huéspedes y a las familias que viajan con un miembro con discapacidad para navegar y disfrutar más fácilmente de los parques. Está pensado para ayudar a los huéspedes que tienen dificultades para esperar en las colas, donde en lugar de que el huésped espere físicamente en una cola, el huésped recibe un tiempo de giro igual al tiempo de espera actual haciendo posible que el huésped pase el tiempo en cualquier lugar del parque y luego vuelva a disfrutar de la atracción (Undercover Tourist, 2021).

Otro servicio que se ofrece son los Centros de Atención al Bebé en todos los parques, disponibles para que las madres de los niños que aún están siendo amamantados o que han traído comida para sus hijos desde casa puedan tener un lugar limpio y tranquilo para alimentar a sus hijos. En estos centros hay salas de lactancia privadas con mecedoras, cambiadores de pañales, tronas para dar de comer a los bebés y una cocina con microondas y fregadero. También hay una tienda que vende productos esenciales para el cuidado de los más pequeños, como medicamentos, leche de fórmula, alimentos para bebés y pañales. Además, ofrecen una televisión y mesas con asientos para que los padres también puedan descansar (Walt Disney World, s.f.).

En *Walt Disney World* también es posible alquilar cochecitos de bebé, sillas de ruedas y sillas de ruedas eléctricas para los huéspedes con problemas de movilidad que no puedan o no quieran llevar los suyos durante su viaje. Para las personas con movilidad reducida, es posible entrar en algunas atracciones con su silla de ruedas para que puedan disfrutar de ellas sin tener que trasladarse. En las atracciones en las que no se puede entrar con silla de ruedas y no se puede trasladar al cliente a los asientos, como las montañas rusas, existe el llamado *Rider Switch*, en el que la familia puede esperar junta en la cola y cuando llega el momento de entrar en la atracción, uno de los tutores puede quedarse con la persona que no puede entrar en el juguete en una sala de espera y luego cambiar con su grupo que ya ha estado en la atracción para que el tutor también pueda disfrutar del juguete. El *Rider Switch* también está disponible para los padres de niños pequeños (Walt Disney World, s.f.).

Los medios de transporte que ofrece *Walt Disney World* también son totalmente accesibles para las personas en silla de ruedas. Los autobuses, *monorail*³³ y *skyliner*³⁴ son capaces de transportar a los visitantes sin necesidad de trasladarse a un asiento. Los barcos, en cambio, algunos requieren el traslado del huésped, pero siguen siendo totalmente accesibles para los visitantes (Walt Disney World, s.f.).

Además, se permite la entrada a las personas con animales registrados como animales de servicio, como los perros guía, y estos animales están permitidos en algunas atracciones y en todos los puntos donde se pueden hacer fotos con los personajes. La opción *Rider Switch* también está disponible para los grupos que visitan con animales de servicio. También hay lugares específicos para que estos animales hagan sus necesidades y coman (Walt Disney World, s.f.).

Para quienes lo visiten y tengan alguna discapacidad visual, *Walt Disney World* ofrece gratuitamente equipos de audio descripción, guías en braille, mapas táctiles portátiles y mapas fijos en braille. También ofrecen menús en braille e información para las personas con sensibilidad a la luz antes de entrar en las atracciones. Los huéspedes con problemas de audición disponen de equipos de ayuda a la escucha que amplifican los sonidos de las atracciones. Además, se ofrecen subtítulos portátiles, un sistema de subtítulo portátil que muestra el texto en la pantalla en lugares como teatros y atracciones. También hay subtítulos disponibles para los vídeos introductorios de las atracciones a los que se puede acceder a través del dispositivo de subtitulación portátil.

³³ Trenes que conectan los parques y algunos de los complejos turísticos dentro de la propiedad de *Walt Disney World*.

³⁴ Góndolas aéreas que conectan algunos resorts y parques dentro de la propiedad de *Walt Disney World*.

Además, los espectáculos de *Walt Disney World* cuentan con traducción al lenguaje de signos americano algunos días de la semana (Walt Disney World, s.f.).

El *Walt Disney World* también se adapta a las personas con restricciones dietéticas. Se ofrecen opciones y variedad para los visitantes con dietas especiales, como los que tienen alergias comunes (como a la leche, al huevo y a los tipos de frutos secos) y menos comunes (como al gluten y al GMS³⁵). Se puede acceder a los menús de todos los restaurantes en la aplicación de los parques, donde se informa si el local tiene platos que pueden ser alergénicos y si hay opciones seguras para su consumo. Además, los visitantes pueden informar al miembro del elenco de sus alergias en cualquier restaurante de la propiedad y su comida se preparará por separado para que no haya riesgo de contaminación cruzada. Además, *Walt Disney World* hace posible que cualquier huésped con 4 o más alergias llame para informar al complejo con antelación para que haya opciones de comida disponibles en todos (Walt Disney World, s.f.). Además, *Disney* también permite a todos sus visitantes entrar en los parques con comida, lo que garantiza que todo el mundo pueda sentirse cómodo comiendo independientemente de las restricciones dietéticas, ya sean por motivos de alergia o religiosos.

Otra medida para fomentar la inclusividad es la habilitación de algunas salas en el centro de relaciones con los huéspedes que pueden ser utilizadas por los visitantes por diversos motivos, entre ellos, para que los huéspedes musulmanes realicen sus oraciones diarias. De este modo, se asegura que puedan realizar sus oraciones en un lugar tranquilo y que puedan hacer la ablución³⁶ antes de rezar. (Walt Disney World, s.f.).

Para garantizar la inclusión religiosa, *Walt Disney World* también ofrece comida *Kosher*³⁷ en algunos de sus restaurantes para que aquellas personas con restricciones dietéticas debido a la religión tengan opciones de comida dentro del parque (Walt Disney World Made Easy for Everyone, 2017). Además, los que mantienen su dieta *Halal*³⁸ pueden ponerse en contacto con *Walt Disney World* con un día de antelación para solicitar que la comida se prepare de acuerdo con la ley musulmana en algunos de los restaurantes de los parques (Walt Disney World, s.f.).

³⁵ El glutamato monosódico es un condimento común que se utiliza para intensificar el sabor de caldos, sopas y otros alimentos (Ajinomoto, s.f.).

³⁶ "Ritual de purificación mediante la limpieza del cuerpo con agua" (Michaelis, s.f.).

³⁷ "*Kosher* hace referencia a los alimentos que cumplen con los preceptos de la ley judaica. *Kosher* o *casher* significa en hebreo 'apto, adecuado', generalizado con el significado de 'correcto, legítimo'. Los alimentos que no siguen la ley judía se llaman *taref*' (Significados, 2014).

³⁸ "*Halal* significa lícito, autorizado, es decir, permitido al consumo humano. Mucho más que un simple concepto, se considera, en la religión islámica, un código ético y moral, que refuerza los valores, incluyendo normas de conducta, comportamientos, alimentos, bienes de consumo y servicios" (Cdial halal, 2019).

Para garantizar que todos los visitantes puedan experimentar las atracciones y los espectáculos disponibles en los parques, *Disney* ofrece un servicio llamado *Ears to the World*. El servicio ofrece unos auriculares inalámbricos gratuitos con narración traducida y sincronizada con atracciones específicas. De este modo, los visitantes que no hablan inglés también pueden sentirse inmersos y entender las historias que se cuentan en cada una de las atracciones. Se trata de una forma de inclusión cultural, ya que rompe la barrera del idioma y hace que todos puedan disfrutar del parque de la misma manera (Argodizzo, 2022).

Todas las medidas de inclusión mencionadas anteriormente son formas de hacer que el visitante, además de sentirse incluido y respetado, se sienta atraído a visitar los parques. Por ello, estas medidas pueden considerarse como medidas de marketing, concretamente de un marketing de experiencias e inclusión, ya que a través de ellas el consumidor se ve fidelizado y quiere visitar los parques *Disney* más a menudo por el trato recibido en su primera visita.

Al tratar a cada uno de sus huéspedes como si fueran VIPs y hacer todo lo posible por satisfacer cada una de las peticiones, expectativas y necesidades de quienes los visitan, la *Walt Disney Company* crea una red de consumidores que crece cada año. Uno de los elementos clave es que, con cada visita, el consumidor puede esperar un trato más personalizado. Esto sucede en parte porque el visitante más experimentado puede disfrutar de todo lo que ofrece *Walt Disney World* de una manera más completa que un viajero primerizo menos informado, ya que para conocer todo lo que ofrece *Disney* es necesario realizar una investigación que exige un tiempo que muchos de los huéspedes pueden no tener. Por otro lado, podemos vincular la excelencia en la atención al cliente con el objetivo de *Disney* de mejorar siempre las experiencias en los parques.

Cada año, *Walt Disney World* abre nuevas atracciones que crean soluciones inclusivas a los problemas que pueden tener otras atracciones. Además, siempre buscan renovar y actualizar los existentes para hacerlos no sólo más accesibles, sino también para que puedan representar a más personas y culturas que cuando fueron creados originalmente. También se introducen cambios para que sean más adecuados a los tiempos actuales.

Un ejemplo de ello fue el cambio realizado en la atracción Piratas del Caribe, que inspiró las películas del mismo nombre y que se inauguró en 1967 en *Disneyland California*. La atracción fue una de las que Walt Disney trabajó antes de su muerte, y se convirtió en un clásico instantáneo. En *Walt Disney World*, la atracción se inauguró en 1973 como una réplica de la que se encuentra en California. El juego ha sufrido algunas actualizaciones a

lo largo de los años, como la adición de Jack Sparrow, un personaje de la serie de películas de Piratas del Caribe, debido a su popularidad, pero el cambio más notable se realizó en una de las escenas de la atracción, en la que desde su inauguración aparecía un pirata vendiendo gente. En 2018, la atracción se actualizó y la escena cambió a la venta de pollos dejando así de retratar la venta de seres humanos, una situación análoga a la esclavitud. Las mujeres de la atracción también comenzaron a ser retratadas de forma menos sexualizada (Fisher, 2018).

Como se mencionó anteriormente, otra forma en la que *Disney* busca seguir siendo relevante en el mercado y atraer a los consumidores es insertando nuevos personajes en los parques para que puedan ser visitados e interactuar con los huéspedes. Esta forma de marketing inclusivo que lleva a cabo la compañía funciona tanto en el escenario como entre bastidores, ya que para que los personajes latinos o asiáticos sean representados en los parques es necesario contratar a empleados que reúnan estas características. De este modo, *Walt Disney Company* asegura la representación en la práctica, no sólo a través de sus animaciones, sino también mediante su contratación.

Aunque las medidas ya aplicadas son eficaces, hay formas en las que *Walt Disney World* puede mejorar el índice de inclusión de sus empleados y visitantes. Una de esas medidas es la contratación de más miembros del elenco de la etnia adecuada para interpretar a los personajes. A menudo, una persona contratada para hacer de princesa acaba haciendo varias más. Esto es un problema porque personajes como Pocahontas, que es nativa americana, acaban siendo interpretados por latinas que fueron contratadas para ser otra princesa o asiáticas contratadas para interpretar a la princesa Mulán.

La contratación de una plantilla más diversa desde el punto de vista étnico es uno de los principales objetivos de la compañía *Walt Disney* en la actualidad, y la incorporación de un elenco que pueda compartir su cultura y personalidad es una forma de generar experiencias para los clientes de diferentes partes del mundo, a través de un servicio prestado por una persona que entiende su cultura y sus necesidades, cada vez más personalizado.

Otra posible mejora sería la contratación de intérpretes de lengua de signos para todos los espectáculos disponibles, trabajando todos los días de la semana. También es necesario actualizar los equipos de accesibilidad disponibles para que funcionen en todas las atracciones y espectáculos.

Además, otra de las mejoras que se pueden implementar y que generarán un marketing positivo es la creación de un menú *Halal* y un menú *Kosher* que puedan estar disponibles a través de la app y de forma física, facilitando que las personas con

restricciones dietéticas por motivos religiosos sepan qué restaurantes ofrecen alimentos que pueden consumir.

El mayor cambio que hay que hacer es el suministro de información a los visitantes. La mayoría de los servicios están disponibles en la web o en la aplicación, sin embargo, algunas informaciones como el servicio *Ears to the World* o los lugares que sirven comida vegetariana o vegana no están disponibles online. Una posible mejora, sería convertir en digital la información que está disponible en forma de mapa en el parque o que requiere la ayuda de un miembro del reparto, como la aplicación del servicio de traducción, para que el huésped pueda planificar mejor su día y sus gastos mientras visita los parques de *Walt Disney World*.

Estas medidas propuestas serían fáciles de aplicar y complementarían el excelente servicio al cliente que ofrece la compañía *Walt Disney*, ya que la satisfacción del cliente es un termómetro de la calidad del servicio, y *Walt Disney World* es famoso por escuchar la opinión de sus consumidores y empleados, que en gran medida tiende a ser positiva hacia el complejo. Sin embargo, para conocer mejor el nivel de satisfacción de los huéspedes y de los miembros del elenco con las medidas ya aplicadas y en el trato con los clientes, se realizó una encuesta con ambos grupos. La misma se realizó con más de 50 personas y sus resultados se llevarán a cabo en el siguiente punto.

1.2 PESQUISA DE SATISFACCIÓN DE LOS CONVIDADOS Y MIEMBROS DEL ELENCO

Según Douglas da Silva (2021), la realización de encuestas de satisfacción es importante para conocer la opinión de los clientes sobre la empresa, de modo que se mejore continuamente el servicio en todos los puntos de contacto. Para entender a sus clientes, las organizaciones deben captar constantemente sus opiniones. Las encuestas deben consistir en opciones múltiples y comentarios abiertos, para que los consumidores puedan expresar las cosas que consideran más importantes (Kaemingk, 2018).

La *Walt Disney Company* es consciente de ello y utiliza las encuestas de satisfacción y las opiniones de los clientes en su beneficio. La empresa cuenta con un equipo creado específicamente para la aplicación de encuestas a la entrada y salida de los parques. A veces, incluso envían estas encuestas por correo electrónico para que el cliente pueda responder en su propio tiempo. Según Diana Kaemingk (2018), un ejemplo de las encuestas aplicadas comienza con preguntas básicas sobre datos demográficos y luego pregunta sobre la tecnología y cómo la utiliza el visitante durante su visita. Además, se

habilitó un correo electrónico y un espacio para comentarios en la propia app de los parques para que los consumidores dejaran sus sugerencias.

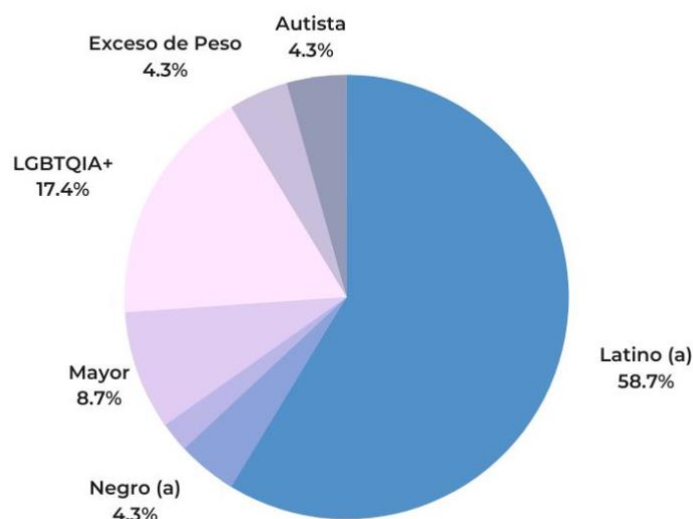
Basándose en la filosofía de *Walt Disney Company* de dar siempre voz a los clientes, se realizó una encuesta con más de 50 personas, entre huéspedes y miembros del elenco, para entender mejor lo que el público piensa sobre la inclusión en los parques de *Walt Disney World*. La investigación se llevó a cabo durante el período comprendido entre el 5 de junio de 2022 y el 22 de junio de 2022, y contó con la participación de personas de varias localidades, siendo estas principalmente residentes de América del Sur, pero específicamente de Brasil.

Para el análisis de los resultados, comenzaremos con las preguntas formuladas a los invitados. La primera pregunta del cuestionario se hizo para conocer la relación del grupo que respondía al tema de la inclusión, y sirvió para delimitar cuáles de los encuestados forman parte de un grupo minoritario o no.

Figura 5

Señale si haces parte de alguno de los siguientes grupos – Invitados

Señale si haces parte de alguno de los siguientes grupos:



Fuente: Creación propia (2022).

Como puede verse en el gráfico anterior, el 58,7% de los 31 visitantes son latinos. El segundo grupo más numeroso es el de los miembros de la comunidad LGBTQIA+. Los negros, los autistas y las personas con sobrepeso representan el 4,3% de los encuestados,

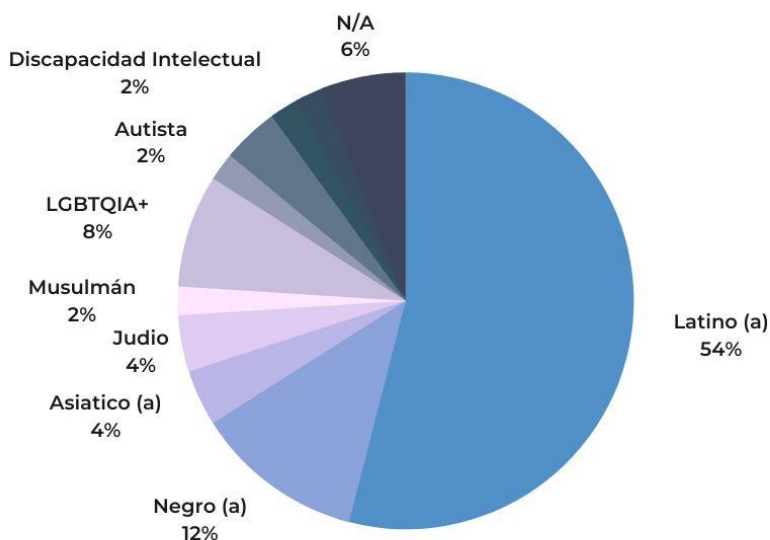
mientras que los miembros de la tercera edad son el 8,7% de los encuestados. Sólo 2 de las 31 personas que respondieron a la encuesta dicen no pertenecer a ningún grupo minoritario.

La segunda pregunta se refería al viaje en sí, y a si los que visitaron los parques de *Walt Disney World* lo hicieron acompañados. Todos los encuestados dicen haber viajado con un acompañante, y sólo el 6% dice no haber viajado con personas que forman parte de alguno de los grupos minoritarios enumerados en la encuesta. La gran mayoría, el 54% de los 31 encuestados, dice haber viajado con latinos. El 12% dice haber viajado con afrodescendientes y el 8% dice tener personas LGBTQIA+ en su grupo. El 2% dice haber viajado con autistas, personas con discapacidad intelectual o musulmanes y el 4% dice haber viajado con judíos o asiáticos.

Figura 6

Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿Alguna de las personas forma parte de los grupos a la continuación? En caso afirmativo señale cuáles – Invitados

Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa ¿Alguna forma parte de los grupos a continuación? En caso afirmativo señale cuáles:



Fuente: Creación propia (2022).

Los datos de las tres primeras preguntas son esenciales para comprender mejor la experiencia de los visitantes con el factor de inclusión, ya que estos grupos minoritarios son los que sufren la marginación y la exclusión. Las siguientes preguntas se refieren a las experiencias de los visitantes durante su viaje.

En la siguiente pregunta se cuestionaba si al cliente se le había impedido entrar en alguna de las atracciones debido a su peso, edad, altura o sexo. Cinco de los treinta y un encuestados contaron que a ellos mismos o a alguien de su grupo se les prohibió ir a las atracciones. Dos dijeron que se les había detenido por razones de altura y edad al no cumplir con la altura mínima de seguridad impuesta para la protección de los propios visitantes y uno de los entrevistados dijo que a uno de sus amigos no se le permitió subir al juguete por superar el límite de altura permitido (1,90 m). Dos de los entrevistados dijeron que a las personas de su grupo no se les permitía ir a las atracciones debido a su peso y uno de ellos cuenta que la situación era vergonzosa y destruía un sueño que se había planeado durante muchos años.

Las siguientes tres preguntas se referían a las malas experiencias dentro de los parques de *Walt Disney World*. El 12,9% de los encuestados dice haber tenido una mala experiencia dentro de los parques *Disney*, sin embargo, el 100% de ellos dice estar satisfecho con la forma en que se resolvió la situación. Uno de los encuestados dijo que la sincera disculpa y la voluntad de ayudar, así como el sincero deseo de resolver la situación, hicieron que se fuera satisfecho con el servicio que recibió de los miembros del elenco. Esto se refleja en la respuesta a la siguiente pregunta, en la que se preguntaba si creían que los *Cast Members* se esforzaban por hacer que todo el mundo se sintiera incluido, el 93,5% de los encuestados dijo que sí.

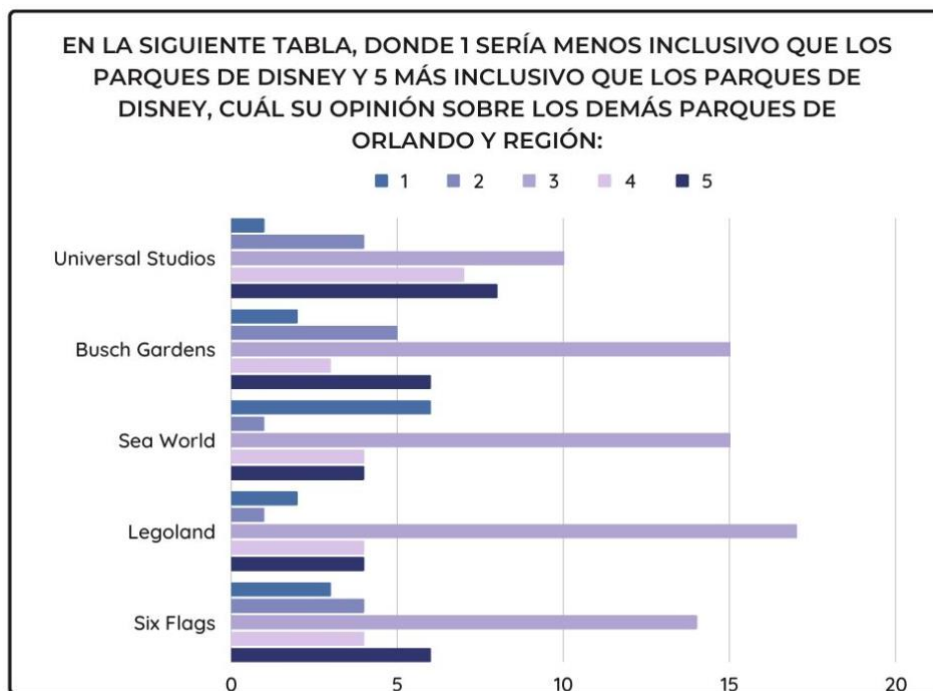
La siguiente sección se refiere a las visitas tras la incorporación de la quinta llave de atención al cliente por parte de *Walt Disney Company* en septiembre de 2020. Cinco de los treinta y un encuestados dijeron que habían visitado los parques de *Walt Disney World* después de esta fecha y tres de los cinco habían visitado los parques anteriormente. Dos de ellos, que ya habían visitado el complejo y regresado, dicen haber notado un cambio en la actitud de los miembros del elenco hacia la inclusión. Uno de los entrevistados dice que ha notado un mayor número de personas de la comunidad LGBTQIA+, mientras que otro dice que los miembros del elenco están siendo más educados y proactivos.

Tras las preguntas sobre sus experiencias, se pidió a los entrevistados que compararan la tasa de inclusión en los parques de *Walt Disney World* en comparación con los demás parques de Orlando - Florida y la región.

Se puso a su disposición una tabla en la que 1 significaba que el parque era menos inclusivo que los parques *Disney* y 5 más inclusivo que los parques *Disney*, y se le pidió su opinión al respecto.

Figura 7

En la siguiente tabla, donde 1 sería menos inclusivo que los parques de Disney y 5 más inclusivo que los parques de *Disney*, cuál su opinión sobre los demás parques de Orlando y región – Invitados



Fuente: Creación propia (2022).

Las respuestas indican que la mayoría de los encuestados creen que los otros parques que se encuentran cerca del complejo de *Walt Disney World* son proporcionalmente inclusivos en relación con *Disney*, ya que una gran parte de los encuestados marcó el número 3 dentro del índice de inclusión, y el complejo de parques *Legoland* es el más equilibrado en el ítem de inclusión con *Walt Disney World*, según los encuestados. El complejo *Universal Studios* de Orlando fue el parque temático que recibió más votos con la máxima puntuación en comparación con los demás, y *Sea World* es el parque que, según los encuestados, es menos inclusivo en comparación con *Disney*.

Las últimas preguntas del cuestionario eran de carácter personal, e indican que el 29% de los encuestados tenían entre 18 y 24 años o entre 24 y 34 años. El tercer grupo más numeroso, que comprende el 16,1% de las respuestas, indica los encuestados de entre 45 y 54 años. Los que tienen entre 34 y 44 años, por su parte, representan el 9,7% de los encuestados y los que tienen entre 55 y 64 años el 6,5%, al igual que los menores de 18 años. El grupo más pequeño de encuestados son los que tienen entre 65 y 75 años, que representan el 3,2% del total. La gran mayoría de los encuestados, el 83,9%, eran mujeres, el 12,9% eran hombres y el 3,2% eran de género fluido. En cuanto a la sexualidad, el 71% de los encuestados se identifica como heterosexual, el 25,8% como bisexual y el

3,2% como asexual. De los 31 encuestados, el 80,6% vive en Sudamérica, el 12,9% en Norteamérica y el 6,5% en Europa.

El siguiente cuestionario se aplicó a los empleados que actualmente trabajan en el complejo *Walt Disney World* o que han ocupado un puesto en sus parques y complejos turísticos. La encuesta se llevó a cabo con 20 empleados y exempleados y se centró en la inclusión entre bastidores en la *Walt Disney Company*.

La primera pregunta era sobre el lugar de trabajo. Se pidió a los encuestados que marcaran los lugares en los que habían desempeñado trabajos dentro del complejo de *Walt Disney World*. El 87% dijo haber trabajado en los parques temáticos, mientras que el 4,3% dijo haber trabajado en el centro comercial *Disney Springs*, el complejo deportivo *ESPN* o los complejos turísticos. La siguiente pregunta se refería a la industria en la que trabajaban. El 45,5% dice haber trabajado en las atracciones del parque, el 27,3% en el sector de la alimentación, el 18,2% con la venta de productos en las distintas tiendas de todo *Walt Disney World* y el 4,5% ha trabajado bien como *Character Attendant*³⁹ o en *Parade Audience Control (PAC)*⁴⁰.

Al igual que en el caso de los visitantes, se preguntó a los miembros del elenco si formaban parte de algún grupo minoritario, con el fin de comprender mejor la naturaleza de las experiencias de los encuestados con la inclusión y el modo en que *Walt Disney Company* trata a sus empleados que forman parte de alguno de estos grupos. Como puede verse en el cuadro siguiente, sólo el 3,8% de los empleados no pertenecen a ningún grupo minoritario. La gran mayoría, el 73,1% se identifica como latino y el 23,1% forma parte de la comunidad LGBTQIA+.

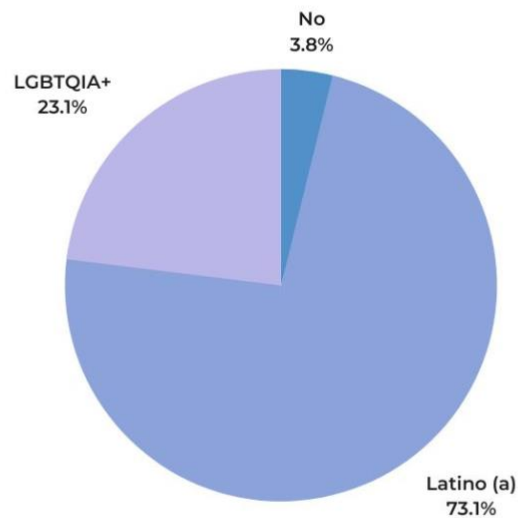
Figura 8

¿Eres parte de alguno de los siguientes grupos? En caso afirmativo, cuáles

³⁹ *Character Attendants* se encargan de acompañar a los personajes y de controlar el flujo de personas durante las distintas oportunidades de hacerse fotos y firmar autógrafos con ellos en los parques y resorts.

⁴⁰ *PACs* se encargan de acompañar los desfiles que tienen lugar en el parque y de cuidar el entorno, así como el flujo de personas, durante los espectáculos pirotécnicos artificiales para que no se produzcan accidentes.

¿Eres parte de alguno de los siguientes grupos? En caso afirmativo, cuáles:



Fuente: Creación propia (2022).

Las siguientes preguntas se referían a la discriminación, tanto en el proceso de selección como en el entorno laboral. De los veinte encuestados, sólo uno dijo haber sufrido prejuicios durante su entrevista de trabajo, y afirmó haber sido objeto de comentarios prejuiciosos sobre Brasil, su país de origen. En el ámbito laboral, el 65% de los entrevistados afirma haber sufrido discriminación por parte de un jefe, un coordinador o un invitado. Cuando se les pidió que relataran sus experiencias, algunos encuestados compartieron que habían sufrido diversos tipos de ataques, principalmente por parte de los visitantes. Los testimonios más relevantes fueron:

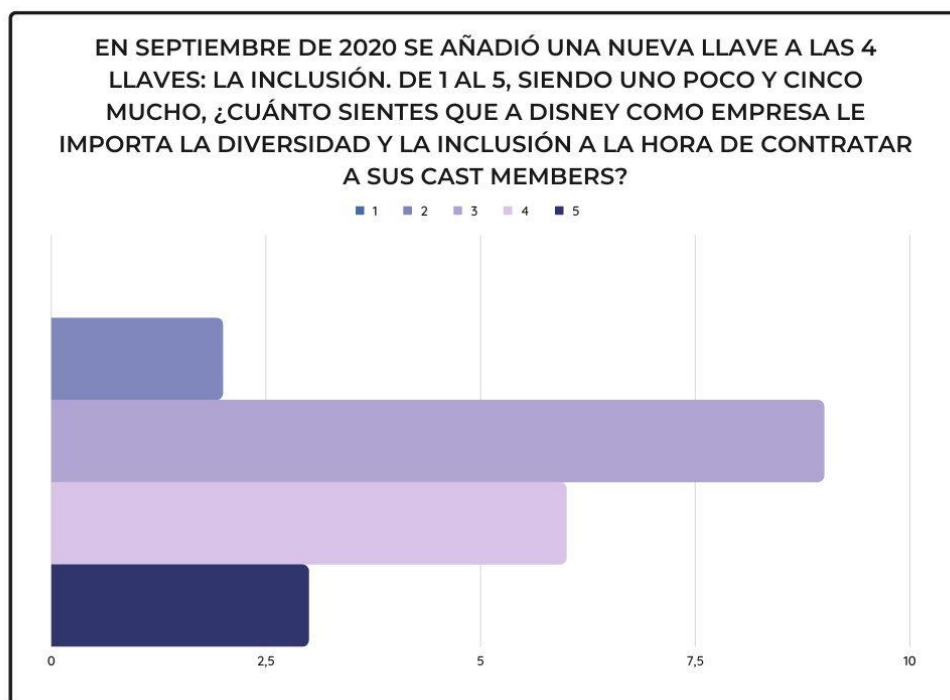
- Un coordinador fue grosero y gritó a uno de los entrevistados en público por no cantar el himno de Estados Unidos y ponerse la mano en el pecho, aunque la persona en cuestión no era estadounidense.
- Uno de los entrevistados cuenta que varios invitados le preguntaron si trabajaba legalmente en los parques o si, por ser latino, estaba en Estados Unidos de forma ilegal.
- Varias de las encuestadas denuncian el sexismo de los visitantes del parque.
- Uno de los entrevistados contó que cuando pidió a un cliente que repitiera su pedido, éste le gritó con dureza y añadió "los latinos son tan estúpidos".

- Un entrevistado de México dice que le llamaron mentiroso porque su *nametag*⁴¹ dijo que era de este país y el visitante dijo que el entrevistado mentía, pues el visitante ya había estado en México y era imposible, según él, que un mexicano fuera blanco y rubio.
- Los miembros del elenco también informan de preguntas racistas sobre América Latina, como dónde vivían (si vivían en árboles rodeados de animales), si había Internet en el país e incluso si había escuelas. También dicen ser objeto de bromas por ser el inglés una segunda lengua.

A continuación, se pidió a los encuestados que puntuaran del 1 al 5, donde el 1 se refiere a poco y el 5 a mucho, cuánto creían que la *Walt Disney Company* se preocupa por la diversidad y la inclusión a la hora de contratar a sus miembros del elenco.

Figura 9

En septiembre de 2020 se añadió una nueva llave a las 4 llaves: la inclusión. De 1 al 5, siendo uno poco y cinco mucho, ¿Cuánto sientes que a *Disney* como empresa le importa la diversidad y la inclusión a la hora de contratar a sus *Cast Members*?



Fuente: Creación propia (2022).

Como se puede ver en los resultados anteriores, la mayoría sitúa el índice de importancia de la empresa con la inclusión de la diversidad en el número medio, el número

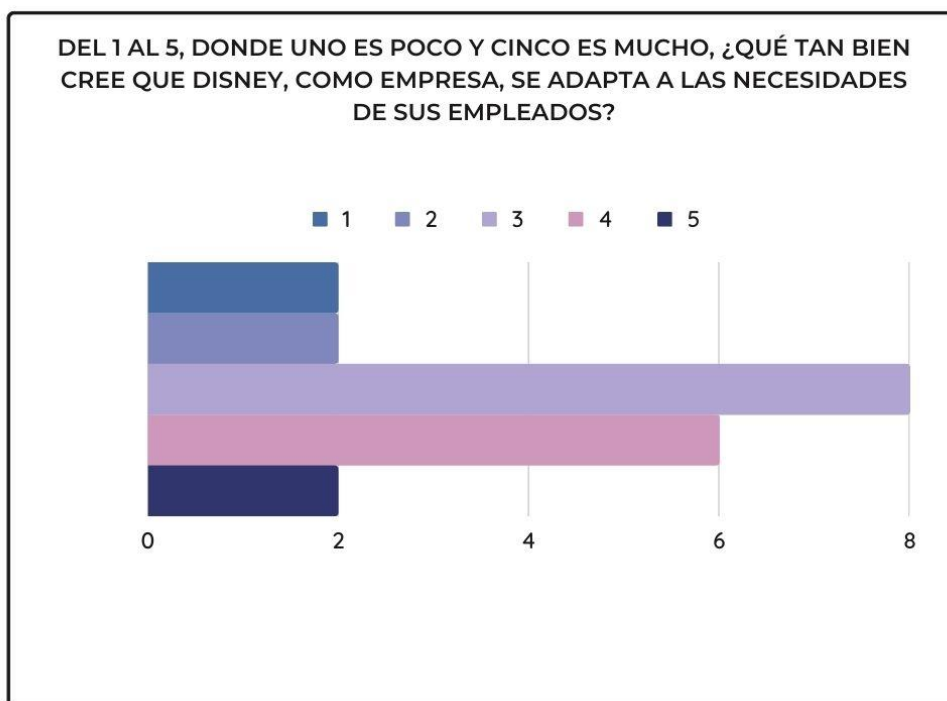
⁴¹ Crachá utilizado pelos *Cast Members* que contém o seu primeiro nome, cidade, país de origem e idiomas falados.

3. Nueve de los entrevistados ven el cuidado de la compañía con este asunto como alto, ya que seis de ellos sitúan la puntuación en 4 y tres de ellos en 5. Dos de los entrevistados creen que *Walt Disney Company* no se preocupa tanto por la inclusión y la diversidad, situando la puntuación en 2 para el índice de compromiso de la compañía.

El gráfico siguiente muestra los resultados de la siguiente pregunta, en la que se pedía a los empleados que respondieran del 1 al 5 a la forma en que creen que *Disney*, como empresa, se adapta a las necesidades de sus empleados. El 45% de los encuestados ha dado una puntuación de 3 a la pregunta y el 30% ha dado una puntuación de 4. Sólo el 5% de los encuestados dio una puntuación de 5 a la pregunta, y el 10% respondió con una puntuación baja de 1 o 2.

Figura 10

Del 1 al 5, donde uno es poco e cinco es mucho, ¿Qué tan bien cree que *Disney*, como empresa, se adapta a las necesidades de sus empleados?



Fuente: Creación propia (2022).

A continuación, se preguntó a los encuestados si habían tomado alguna medida concreta para garantizar la inclusión, y el 45% de las personas respondieron que sí. Algunas de estas medidas señaladas por los encuestados fueron:

- Algunos encuestados afirmaron que intentaban tratar a todos los miembros del elenco y a los invitados con el mismo respeto, independientemente de su

orientación sexual o apariencia. Uno de los encuestados dijo que dejaban claro a todas las personas LGBTQIA+ que eran bienvenidas y que podían pedir apoyo al entrevistado si experimentaban algún tipo de prejuicio.

- Varios informaron de que se desvivían por acomodar a las personas con poca o ninguna movilidad, desde detener una atracción para que pudieran entrar cómodamente en los juguetes hasta asegurarse de que los discapacitados físicos tuvieran un buen asiento para ver los espectáculos.
- Un entrevistado cuenta que permitieron a un niño autista entrar por la zona VIP de uno de los juguetes, y le acompañaron por el recorrido de los mismos para que no se sintiera asustado y seguro.
- También se subrayó la importancia de que los *Cast Members* traten por igual a todas las personas que visitan los parques y a todo el personal, garantizando así la inclusión de todos.

El siguiente apartado era para los que trabajaban en *Walt Disney World* después de septiembre de 2020 y el añadido de la inclusión como una de las llaves. A estas personas se les preguntó si había algún cambio en la forma de tratar a los clientes después de la fecha especificada, y dijeron que no, lo que demuestra que la atención al cliente por parte de los miembros del elenco era algo que se tomaba en serio incluso antes de la nueva clave.

Por último, se hicieron preguntas personales para conocer mejor al grupo entrevistado. Los resultados indican que el 55% de los encuestados tienen entre 25 y 34 años y el 45% entre 18 y 24 años. El 85% de los encuestados eran mujeres y el 15% hombres. En cuanto a la sexualidad, el 65% se declara heterosexual, el 20% bisexual y el 15% homosexual. El 70% de los encuestados vive en Sudamérica, mientras que el 15% vive en Norteamérica y el 10% en Centroamérica. Los encuestados europeos representan el 5% de los encuestados.

Con los resultados de la encuesta se puede observar que los visitantes se sienten tratados de forma respetuosa y que *Walt Disney World* se esfuerza por hacer de la inclusión y la diversidad elementos clave de su servicio al cliente. También es posible observar su satisfacción hacia la *Walt Disney Company* y cómo se sienten tratados excepcionalmente durante su viaje.

En cuanto a los miembros del elenco, se puede observar que sienten que, como empresa, *Disney* se preocupa por su bienestar y por el índice de diversidad e inclusión a la hora de contratar a sus empleados. Sin embargo, es posible notar que el trato que reciben de los visitantes deja que desear, y a menudo crea un ambiente de trabajo hostil que los hace sentir poco bienvenidos. Hay que destacar, sin embargo, que las nuevas medidas impuestas por *Walt Disney Company*, como la incorporación de la clave de inclusión, inician un largo proceso que servirá para que todos sus empleados se sientan seguros y acogidos en su entorno laboral. La actualización de las reglas del código de vestimenta y la modificación de las normas para permitir una mayor autoexpresión son algunos ejemplos de cómo la empresa trata de alcanzar su objetivo de aumentar la diversidad en la empresa.

Para los visitantes, los objetivos no son diferentes. La *Walt Disney Company* busca, a través de la inclusión y la diversidad, crear un entorno acogedor que atraiga cada vez más a nuevos clientes, sirviendo como una sólida estrategia de marketing de experiencias para la fidelización de nuevos mercados.

CONCLUSIONES

"A todos los que vienen a este lugar mágico: Bienvenidos". Estas fueron las palabras pronunciadas por Walt Disney en el discurso de inauguración de *Disneyland*, el 17 de julio de 1955, y reflejan el principal objetivo de los parques *Disney*: crear felicidad.

Desde su creación, *Walt Disney Company* siempre ha buscado evolucionar, y hoy en día, evolucionar significa - entre otras cosas – crear un producto o un entorno que pueda ser utilizado y disfrutado por el mayor número de personas posible. Este es el caso de Walt Disney World. La empresa entiende la necesidad de atraer nuevos mercados y también cómo ha evolucionado el marketing junto con la mentalidad social.

En la era del Marketing 4.0, centrado en el ser humano y su pluralidad, se hace imprescindible para la supervivencia de una empresa en el mercado que se mantenga al día de los movimientos y temas sociales, así como de las expectativas de los consumidores hacia el papel político que desempeña una empresa. Hoy en día, es imposible separar la responsabilidad social del crecimiento de la empresa, ya que en la era digital todas las decisiones tomadas por una empresa que repercuten en el medio ambiente, la inclusión y la diversidad se examinan y discuten en línea.

La *Walt Disney Company* entiende esto, y también entiende que es necesario crear políticas concretas para promover la equidad, junto con el posicionamiento verbal de una empresa sobre situaciones de injusticia social. Por ello, la empresa pretende hacer de la inclusión una herramienta de captación y fidelización de clientes.

Un ejemplo de ello es el trato a los clientes, que va mucho más allá de lo habitual en un complejo del tamaño de *Walt Disney World*. El trato respetuoso a todo el mundo y la posibilidad de disfrutar de los parques en igualdad de condiciones es algo que *Disney* ha valorado desde su apertura, y es posible comprobar que los esfuerzos de la empresa no son ignorados por quienes visitan o trabajan en los parques.

Los resultados de la encuesta realizada señalan que la forma en que tanto los huéspedes como los miembros del reparto son tratados por la empresa contribuye a su fidelidad a *Walt Disney Company*. Una encuesta realizada en 2013 señalaba que el 87% de los empleados de los parques de Orlando estaban orgullosos de trabajar para *Disney* y el 80% creía que el sector en el que trabajaban estaba comprometido con la promoción de la inclusión y la diversidad (Kober, 2013). Con las nuevas medidas de responsabilidad social aplicadas por la empresa, la tendencia es que estos porcentajes aumenten. En la actualidad, hay 77.000 *Cast Members* en todo el *Walt Disney World Resort*, lo que convierte al complejo en el mayor empleador en un solo lugar de todo Estados Unidos, y también se

espera que este número aumente con el regreso de los programas internacionales promovidos por *Disney* para contratar miembros del elenco de todo el mundo (Magic Guides, 2022).

La fidelidad de los consumidores puede medirse por la afluencia de visitantes a los parques. Cada día, uno de los parques de Walt Disney World recibe 57.000 huéspedes y el número de viajeros crece anualmente. En 2021, Magic Kingdom recibió 21.170.000 visitantes, una cifra superior a la de 2019, antes del cierre de los parques por la pandemia, cuando el parque recibió 20.960.000 visitantes (Magic Guides, 2022).

Estos números demuestran la eficacia de las estrategias de marketing actualmente vigentes en la empresa y apoyan la teoría propuesta por este trabajo de que el marketing de experiencias y el marketing de inclusión son herramientas rentables que generan un grupo de consumidores y trabajadores fieles.

Además, el análisis del funcionamiento del modelo de negocio de *Walt Disney Company* demuestra su singularidad en el sector cultural y cómo ha servido de base para otras empresas de diversos sectores. También demuestra que el sector de los parques temáticos es un activo cultural extremadamente rentable y en constante crecimiento que debe ser dirigido por buenos gestores que comprendan cómo los eventos sociales repercuten directamente en las ventas y en las interacciones de los consumidores con la empresa.

Por último, hay que señalar que la inclusión sigue encontrando resistencia en algunos grupos. Desde el boicot a las películas por la inserción de personajes LGBTQIA+ hasta los comentarios racistas y sexistas a los empleados, ciertos individuos parecen creer que los grupos minoritarios no deben tener espacio en las grandes empresas y en el sector cultural y del entretenimiento. Sin embargo, históricamente podemos ver que las personas ancladas en el pasado se quedan pronto obsoletas y que el futuro está formado por personas y empresas que luchan para que todo el mundo tenga su espacio y los mismos derechos, independientemente de su etnia, cultura, género u orientación sexual.

Walt Disney dijo una vez que debemos seguir avanzando, abriendo nuevas puertas y haciendo cosas nuevas, porque somos curiosos y la curiosidad nos lleva siempre por nuevos caminos. Su empresa es un ejemplo de cómo la modernización, en todos los sectores, crea un negocio de éxito. Es necesario abrazar el pasado, tener una visión de futuro y crear en el presente un entorno en el que tradición e innovación vayan de la mano para seguir creciendo.

BIBLIOGRAFÍA

- ABC. (2020, enero 11). *Pixar's «Loop» gives an autistic lead character a powerful voice*. KGO-TV. Recuperado 25 de junio de 2022, de <https://abc7news.com/pixar-loop-pixars-disney-plus-autism/5837089/>
- ABC. (2020, julio 12). *Happy Birthday, Disneyland! Iconic park celebrates 66th anniversary today*. KABC-TV. Recuperado 29 de junio de 2022, de <https://abc7.com/disneyland-birthday-opening-day-66-when-did-open/1429121/>
- Ajinomoto. (s. f.). *O que é MSG e como é feito?* Grupo Ajinomoto Global Website - Alimento-se Bem, Viva Bem. Recuperado 27 de junio de 2022, de <https://www.ajinomoto.com/pt/msg/what-is-msg-and-how-is-it-made>
- Ali, B. K. (2022). *Ms. Marvel*. Disney Platform Distribution.
- American Marketing Association. (2019, febrero 22). *What is Marketing? — The Definition of Marketing — AMA*. American Marketing Association. Recuperado 3 de junio de 2022, de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Andrews, M., & Chapman, B. (2012). *Brave*. Walt Disney Pictures
- Argondizzo, P. (2022). *How Disney uses translation to create a sense of place*. Argotrans.Com. Recuperado 27 de junio de 2022, de <https://www.argotrans.com/blog/how-disney-uses-translation-create-sense-place>
- Arnoni, H. (2020, octubre 12). *Conheça a história do marketing*. Forbes Brasil. Recuperado 3 de junio de 2022, de <https://forbes.com.br/negocios/2020/10/conheca-a-historia-do-marketing/>
- Asprey, R. B. (2021). *Guerrilla Warfare*. En *Encyclopedia Britannica*. Recuperado 9 de junio de 2022, de <https://www.britannica.com/topic/guerrilla-warfare>
- Bancroft, T., & Cook, B. (1998). *Mulan*. Walt Disney Pictures.
- Barnes, B. (2022, abril 21). *Disney to lose special tax status in Florida amid 'don't say gay' clash*. *The New York Times*. Recuperado 19 de junio de 2022, de <https://www.nytimes.com/2022/04/21/business/disney-florida-special-tax-status.html>

- BBC News. (2020, abril 20). Disney stops paying 100,000 workers during downturn. *BBC*. Recuperado 19 de junio de 2022, de <https://www.bbc.com/news/business-52349729>
- Bessa, L. (2019, septiembre 18). *O que é inclusão social? - Politize!* Politize! Recuperado 14 de junio de 2022, de <https://www.politize.com.br/inclusao-social/>
- Bezerra, J. (2015, septiembre 22). *Exclusão social: conceito, tipos e no Brasil*. Toda Matéria. Recuperado 14 de junio de 2022, de <https://www.todamateria.com.br/exclusao-social/>
- Bigelow, S. J., Pratt, M. K., & Tucci, L. (2022, marzo 17). *SWOT analysis (strengths, weaknesses, opportunities and threats analysis)*. SearchCIO; TechTarget. Recuperado 19 de junio de 2022, de <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/SWOT-analysis-strengths-weaknesses-opportunities-and-threats-analysis>
- Brodzik, C., Cuthill, S., Young, N., & Drake, N. (2021, octubre 19). *Authentically inclusive marketing*. Deloitte Insights; Deloitte. Recuperado 25 de junio de 2022, de <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends/2022/diversity-and-inclusion-in-marketing.html>
- Buck, C., & Lee, J. (2013). *Frozen*. Walt Disney Pictures.
- Carvalho, M. (2018, junio 1). *Origem e evolução do Marketing: como surgiu o marketing e por quais mudanças ele passou?* Rock Content - BR; Rock Content. Recuperado 3 de junio de 2022, de <https://rockcontent.com/br/blog/origem-e-evolucao-do-marketing/>
- Cdial Halal. (2019, junio 28). *Afinal, o que é Halal?* Cdial Halal. Recuperado 27 de junio de 2022, de <https://news.cdialhalal.com.br/2019/06/28/afinal-o-que-e-halal/>
- Chauí, M. (2008). *Cultura e Democracia. Crítica y Emancipación*, 1, 53-76.
- Clark, W. (2010, agosto 11). *Walt Disney World SWOT analysis*. Bizfluent. Recuperado 19 de junio de 2022, de <https://bizfluent.com/about-6849194-walt-disney-world-swot-analysis.html>
- Clements, R., & Musker, J. (1992). *Aladdin*. Walt Disney Pictures.
- Clements, R., & Musker, J. (2016). *Moana*. Walt Disney Pictures.
- Corless, T. (2020, junio 23). *Some Walt Disney world cast members voice displeasure with conditions of return to work*. WDW News Today. Recuperado 19 de junio de 2022, de <https://wdwnt.com/2020/06/some-walt-disney-world-cast-members-voice-displeasure-with-conditions-of-return-to-work/>

- Crenshaw, K. (2002). *Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao genero*. Recuperado 14 de junio de 2022, de <https://www.scielo.br/j/ref/a/mbTpP4SFXPnJZ397j8fSBQQ/?format=pdf&lang=pt>
- da Silva, D. (2021, enero 7). Qual a importância da pesquisa de satisfação? Veja 4 dicas para fazer uma. *Zendesk Português*. Recuperado 28 de junio de 2022, de <https://www.zendesk.com.br/blog/a-importancia-da-pesquisa-de-satisfacao/>
- D'Amaro, J. (2021, abril 13). *A Place Where Everyone is Welcome*. Disney Parks Blog. Recuperado 17 de junio de 2022, de <https://disneyparks.disney.go.com/blog/2021/04/a-place-where-everyone-is-welcome/>
- de Oliveira Rodrigues, L. (2008, junio 20). *Genocídio e etnocídio*. Mundo Educação. Recuperado 15 de junio de 2022, de <https://mundoeducacao.uol.com.br/sociologia/genocidio-etnocidio.htm>
- Desenvolver. (2020, diciembre 28). *Integração X Inclusão: entenda os conceitos*. Desenvolver; Desenvolver. Recuperado 15 de junio de 2022, de <https://desenvolver-rs.com.br/2020/12/28/integracao-x-inclusao-entenda-os-conceitos/>
- Digital House. (2021, mayo 27). *Inclusão social na publicidade: conheça o marketing inclusivo*. DigitalHouse. Recuperado 29 de junio de 2022, de <https://www.digitalhouse.com/br/blog/marketing-inclusivo/>
- Disney Institute. (2018). *O jeito Disney de encantar os clientes*. Editora Saraiva.
- Docter, P., & del Carmen, R. (2015). *Inside Out*. Walt Disney Pictures.
- duBois, M. (2022, mayo 11). *Disney earnings call reveals A strong year ahead for Disney+ and parks*. Forbes. Recuperado 19 de junio de 2022, de <https://www.forbes.com/sites/megandubois/2022/05/11/disney-earnings-call-quarter-two-2022-reveals-tktk/>
- Eide, A. (2002, febrero 11). Minority rights and the Right to Participate in Cultural Life. With special reference to CESC article 15 (1) (a). *International Roundtable on the Right to Take Part in Cultural Life*.
- Espacio Autismo. (2021, diciembre 19). *¿Qué significa ser una «persona neurotípica»?* ESPACIO AUTISMO. <https://www.espacioautismo.com/que-significa-ser-una-persona-neurotipica/>
- Fisher, M. J. (2018, marzo 13). Say goodbye to the Pirates of the Caribbean bride auction at Disneyland. *Orange County Register*. Recuperado 27 de junio de 2022, de

- <https://www.ocregister.com/2018/03/13/say-goodbye-to-the-pirates-of-the-caribbean-tribute-auction-at-disneyland/>
- Foces, J. I. (2021, octubre 23). *Luis César Herrero: «El consumo cultural tiene carácter adictivo»*. El Norte de Castilla. <https://www.elnortedecastilla.es/castillayleon/luis-cesar-herrero-20211023173027-nt.html>
- Forgione, B. (2015, diciembre 22). *Four Keys Basics class - Breanna forgione*. Medium. Recuperado 11 de junio de 2022, de <https://medium.com/@bre4qi1/four-keys-basics-class-44805479db1e>
- Fox News. (2019, julio 15). *Disney heiress says employees unhappy with working conditions*. *New York Post*. <https://nypost.com/2019/07/15/disney-heiress-says-employees-unhappy-with-working-conditions/>
- Gabler, N. (2006). *Walt Disney; Triumph of the American imagination*. Random House.
- Gabriel, M., & Goldberg, E. (1995). *Pocahontas*. Walt Disney Pictures.
- Gamella, N. (2020, noviembre 17). *Prueba social: cómo usarla para disparar tus ventas*. *Doofinder*. Recuperado 3 de junio de 2022, de <https://www.doofinder.com/es/blog/prueba-social-o-social-proof>
- Garver, R. (2022, abril 22). *Florida battles Disney world over 'don't say gay' bill*. *Florida Battles Disney World Over 'Don't Say Gay' Bill*. Recuperado 20 de junio de 2022, de <https://www.voanews.com/a/florida-battles-disney-world-over-don-t-say-gay-bill/6541446.html>
- Gaviria, M., Laparra, M., & Aguilar, M. (1996). *La Integración*. En J. Almaraz, M. Gaviria, & J. Maestre (Eds.), *Sociología para el trabajo social* (pp. 429-479). Universitas.
- Gomes, M., & Kury, G. (2013). *A Evolução do Marketing para o Marketing 3.0: O Marketing de Causa*. Universidade de Fortaleza.
- Governo Brasileiro. (s. f.). *Definição - Transtorno do Espectro Autista (TEA) na criança*. Gov.br. Recuperado 25 de junio de 2022, de <https://linhasdecuidado.saude.gov.br/portal/transtorno-do-espectro-autista/definicao-tea/>
- Herrera, E. (2001). *Minorías étnicas y exclusión social*. En J. F. Tezanos (Ed.), *Tendencias en Desigualdad y Exclusion Social: Tercer foro sobre tendencias sociales* (pp. 583-613). Sistema.
- History. (2018, enero 5). *Islam*. HISTORY. Recuperado 25 de junio de 2022, de <https://www.history.com/topics/religion/islam>
- Houghton, R. (2021, abril 23). *Pixar set to feature first transgender character in upcoming project*. Digital Spy. Recuperado 25 de junio de 2022, de

<https://www.digitalspy.com/movies/a36207281/pixar-new-project-first-transgender-character/>

- Howard, B., Bush, J., & Castro Smith, C. (2021). *Encanto*. Walt Disney Pictures.
- Ignacio, J. (2020, noviembre 20). *O que é interseccionalidade? - Politize!* Politize! Recuperado 14 de junio de 2022, de <https://www.politize.com.br/interseccionalidade-o-que-e/>
- Kaemingk, D. (2018, octubre 2). *6 ways Disney world delivers top customer experiences*. Qualtrics. Recuperado 27 de junio de 2022, de <https://www.qualtrics.com/blog/6-ways-disney-world-delivers-top-customer-experiences/>
- Kenton, W. (2005, febrero 17). *Strength, weakness, opportunity, and threat (SWOT) analysis*. Investopedia. Recuperado 19 de junio de 2022, de <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>
- Kotler, P. (2010). *Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro.
- Laaksonen, A. (2005, enero 17). *Measuring Cultural Exclusion through Participation in Cultural Life. Third Global Forum on Human Development: Defining and Measuring Cultural Exclusion*.
- Laurie, T., & Khan, R. (2017). *The concept of minority for the study of culture. Continuum (Mount Lawley, W.A.)*, 31(1), 1-12. <https://doi.org/10.1080/10304312.2016.1264110>
- Lessard, D., & Northcutt, L. (s. f.). *The Walt Disney Company*.
- Lopes, R. H. (2019, mayo 13). *Assimilação cultural - O que é? Exemplos e Críticas ao Conceito - Gestão Educacional*. Recuperado 15 de junio de 2022, de <https://www.gestaoeducacional.com.br/assimilacao-cultural-o-que-e/>
- MacLane, A. (2022). *Lightyear*. Walt Disney Pictures.
- Magic Guides. (2017, julio 25). *Disney World Statistics - the truly fascinating numbers behind Disney*. Magic Guides. Recuperado 29 de junio de 2022, de <https://magicguides.com/disney-world-statistics/>
- Mayo Clinic. (2021, julio 29). *Trastornos disociativos*. Mayoclinic.org. Recuperado 25 de junio de 2022, de <https://www.mayoclinic.org/es-es/diseases-conditions/dissociative-disorders/symptoms-causes/syc-20355215>
- McLeod, W. H. (2020). *Sikhism*. En *Encyclopedia Britannica*. Recuperado 27 de junio de 2022, de <https://www.britannica.com/topic/Sikhism>

- McMahon, M. (2022, mayo 31). *What is animatronics?* EasyTechJunkie. Recuperado 20 de junio de 2022, de <https://www.easytechjunkie.com/what-is-animatronics.htm>
- Merriam-Webster. (s. f.). *Definition of CISGENDER*. Merriam-Webster.Com. Recuperado 15 de junio de 2022, de <https://www.merriam-webster.com/dictionary/cisgender>
- Merriam-Webster. (s. f.). *Definition of TRANSSEXUAL*. Merriam-Webster.Com. Recuperado 15 de junio de 2022, de <https://www.merriam-webster.com/dictionary/transsexual>
- Michaelis. (s. f.). *Ablução*. Michaelis On-Line. Recuperado 27 de junio de 2022, de <https://michaelis.uol.com.br/busca?id=BPV>
- Milsom, E. (2020). *Loop*. Walt Disney Pictures.
- Musker, J., & Clements, R. (2009). *The Princess and the Frog*. Walt Disney Pictures.
- National Center for Transgender Equality. (2016, julio 9). *Understanding non-binary people: How to be respectful and supportive*. National Center for Transgender Equality. Recuperado 25 de junio de 2022, de <https://transequality.org/issues/resources/understanding-non-binary-people-how-to-be-respectful-and-supportive>
- Nebens, R. (2022, abril 23). *Doctor Strange 2 now officially banned in multiple countries*. The Direct. Recuperado 25 de junio de 2022, de <https://thedirect.com/article/doctor-strange-2-countries-official-banned>
- NFSA. (s. f.). *COVID vaccine and test requirements for U.s. entry*. NAFSA. Recuperado 19 de junio de 2022, de <https://www.nafsa.org/regulatory-information/covid-vaccine-and-test-requirements-us-entry>
- Oliveros, K. (2021, diciembre 26). *How COVID-19 is still affecting Disney World*. AllEars.Net. Recuperado 19 de junio de 2022, de <https://allears.net/2021/12/26/how-covid-19-is-still-affecting-disney-world/>
- Patel, N. (2019, agosto 3). *História do Marketing: Como Surgiu e a Evolução ao Longo dos Anos*. Neil Patel. Recuperado 3 de junio de 2022, de https://neilpatel.com/br/blog/historia-do-marketing/?lang_geo=es
- Patel, N. (2019, octubre 3). *Evolução do Marketing: Veja a Origem e Fases Que o Marketing Passou*. Neil Patel. Recuperado 3 de junio de 2022, de https://neilpatel.com/br/blog/evolucao-do-marketing/?lang_geo=es

- Pixar Animation Studios. (s. f.). *Pixar Animation Studios*. Pixar Animation Studios. Recuperado 25 de junio de 2022, de <https://www.pixar.com/>
- Resultados Digitais. (2021, abril 6). *Estratégias de Marketing: conheça os principais tipos*. Resultados Digitais. Recuperado 3 de junio de 2022, de <https://resultadosdigitais.com.br/marketing/estrategia-de-marketing/>
- Raimi, S. (2022). *Doctor Strange in the Multiverse of Madness*. Walt Disney Pictures.
- Rocha, H. (2018, mayo 3). *Metas SMART: o que é, como definir metas inteligentes e exemplos*. Blog Klickpages. Recuperado 3 de junio de 2022, de https://blog.klickpages.com.br/metas-smart-o-que-e/?gclid=Cj0KCQjwqPGUBhDwARIsANNwjV7r0xjKw7pHaPGZ3D1oy-vSjQoQpwIK6BDsgt-tN34qVhY_Ae5w8f4aApvSEALw_wcB
- Rodríguez Díaz, M. del R. (1996). La Cultura. En J. Almaraz, M. Gaviria, & J. Maestre (Eds.), *Sociología para el trabajo social* (pp. 81-102). Universitas.
- Rude, M. (2022, junio 22). *A brief timeline of disney's 16 «first gay characters»*. Out.Com. Recuperado 25 de junio de 2022, de <https://www.out.com/film/2022/3/22/disneys-first-out-lgbtq-gay-characters>
- Sadurní, J. M. (2019, diciembre 12). Walt Disney, el padre de la «fábrica de sueños». *National geographic*. Recuperado 20 de mayo de 2022, de <https://historia.nationalgeographic.com.es/>
- Saikia, R. (2019, octubre 15). *Marketing definition*. Essays, Research Papers and Articles on Business Management. Recuperado 9 de junio de 2022, de <https://www.businessmanagementideas.com/marketing/marketing-definition/20516>
- Santaella, J. (2020, mayo 4). *Marketing de experiência: TUDO que você precisa saber*. EUAX. Recuperado 9 de junio de 2022, de <https://www.euax.com.br/2020/05/marketing-de-experiencia/>
- Santos, E. (2021, marzo 29). *O que é um Lead? Entenda para que serve a gestão de Leads e como o seu negócio ganha com isso*. Resultados Digitais. Recuperado 3 de junio de 2022, de <https://resultadosdigitais.com.br/marketing/leads/>
- Santos, T. (2020, octubre 12). *MARGINALIZAÇÃO*. Educa Mais Brasil. Recuperado 15 de junio de 2022, de <https://www.educamaisbrasil.com.br/enem/sociologia/marginalizacao>
- Shapiro, A. (2020, abril 20). *Disney parks may not see A full recovery until Coronavirus vaccine, shares drop 3% on Wall Street downgrades*. Forbes. Recuperado 19 de junio de 2022, de <https://www.forbes.com/sites/arielshapiro/2020/04/20/disney->

[parks-may-not-see-a-full-recovery-until-coronavirus-vaccine-shares-drop-3-on-wall-street-downgrades-disneyland-disney-world/?sh=c0ca57324bca](#)

Shewan, D. (2022, febrero 25). How to do a SWOT analysis (examples & free template!). *WordStream*. Recuperado 19 de junio de 2022, de <https://www.wordstream.com/blog/ws/2017/12/20/swot-analysis>

Shi, D. (2022). *Turning Red*. Walt Disney Pictures.

Significados. (2014, febrero 7). *Significado de Kosher*. Significados. Recuperado 27 de junio de 2022, de <https://www.significados.com/kosher/>

Simões, K. (2020, septiembre 5). *Método SMART: O que é e como usar a ferramenta?* Instituto Deândhela. Recuperado 3 de junio de 2022, de <https://institutodeandhela.com.br/blog/metodo-smart/>

Singh, R. (2022, junio 17). Explained: Why have some countries banned Disney's new film Lightyear? *The Indian Express*. Recuperado 25 de junio de 2022, de <https://indianexpress.com/article/explained/explained-disney-new-film-lightyear-ban-7975167/>

Siqueira, A. (2021, marzo 3). *Redes Sociais*. Resultados Digitais. Recuperado 3 de junio de 2022, de <https://resultadosdigitais.com.br/tudo-sobre-redes-sociais/>

Slater, J. (2022). *Moon Knight*. Marvel Studios.

Terrace, D. (2020). *The Owl House*. Disney Television Animation.

The Editors of Encyclopedia Britannica. (2021). Disneyland. En *Encyclopedia Britannica*. <https://www.britannica.com/place/Disneyland>

The Editors of Encyclopedia Britannica. (2022). Walt Disney World Resort. En *Encyclopedia Britannica*. <https://www.britannica.com/place/Walt-Disney-World-Resort>

The Trevor Project. (s. f.). *Understanding Asexuality*. Thetrevorproject.org. Recuperado 15 de junio de 2022, de <https://www.thetrevorproject.org/resources/article/understanding-asexuality/>

The Walt Disney Company. (2012). *Disney - history: Days in Disney history, years in Disney history*. D23; Books LLC, Wiki Series. Recuperado 3 de junio de 2022, de <https://d23.com/disney-history/>

The Walt Disney Company. (2022). *The Walt Disney Company Workforce Diversity Dashboard*. Recuperado 24 de junio de 2022, de <https://impact.disney.com/app/uploads/2022/01/FY21-Workforce-Dashboard.pdf>

The Walt Disney Company. (2022, enero 14). *Disney Social Responsibility*. The Walt Disney Company. Recuperado 19 de junio de 2022, de <https://impact.disney.com/environment/conservation/>

- The Walt Disney Company. (2022, enero 28). *Diversity and Inclusion*. Disney Social Responsibility. Recuperado 25 de junio de 2022, de <https://impact.disney.com/diversity-inclusion/content/>
- The Walt Disney Company. (2022, febrero 1). *People*. Disney Social Responsibility. Recuperado 25 de junio de 2022, de <https://impact.disney.com/diversity-inclusion/people/>
- The Walt Disney Company. (2022, febrero 22). *Disney releases 2021 Corporate Social Responsibility Report*. The Walt Disney Company. Recuperado 19 de junio de 2022, de <https://thewaltdisneycompany.com/disney-releases-2021-corporate-social-responsibility-report>
- Tomas, D., & Cyberclick. (s. f.). *Estrategia de marketing: qué es, tipos y ejemplos*. Cyberclick.es. Recuperado 3 de junio de 2022, de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/estrategia-de-marketing-que-es-tipos-y-ejemplos>
- Tovar Pinzón, H. (2001). Emigración y éxodo en la historia de Colombia. *Les Cahiers ALHIM*, 3. <https://doi.org/10.4000/alhim.522>
- Undercover Tourist. (2021, octubre 17). *Overview of Disney world's Disability Access Service (DAS)*. Undercover Tourist. Recuperado 27 de junio de 2022, de <https://www.undercovertourist.com/blog/disability-access-das-card/>
- United Nations. (s. f.). *Universal Declaration of Human Rights | united nations*. Recuperado 14 de junio de 2022, de <https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
- United Nations. (2004). *Human development report 2004: Cultural liberty in today's diverse world*. Oxford University Press.
- Unkrich, L. (2017). *Coco*. Walt Disney Pictures.
- U.S. Department of Housing and Urban Development (HUD). (s. f.). *Diversity and inclusion definitions*. HUD.Gov / U.S. Department of Housing and Urban Development (HUD). Recuperado 12 de junio de 2022, de https://www.hud.gov/program_offices/administration/admabout/diversity_inclusion/definitions

Vengattil, M., & Richwine, L. (2020, mayo 5). Disney takes \$1.4 billion coronavirus hit, sets date to reopen Shanghai park. *Reuters*. Recuperado 19 de junio de 2022, de <https://www.reuters.com/article/us-walt-disney-results-idUSKBN22H2U2>

Vienna declaration and programme of action: Adopted at the world conference on human rights on 25 June 1993. (1995). En *Human Rights and Disabled Persons* (pp. 429-445). Brill | Nijhoff.

Waititi, T. (2022). *Thor: Love and Thunder*. Marvel Studios.

Walt Disney World. (s. f.). *Baby Care Centers*. Disneyworld.Eu. Recuperado 27 de junio de 2022, de <https://www.disneyworld.eu/guest-services/baby-care-centers/>

Walt Disney World. (s. f.). *Cognitive Disabilities Services*. Disneyworld.Eu. Recuperado 27 de junio de 2022, de <https://www.disneyworld.eu/guest-services/cognitive-disabilities-services/>

Walt Disney World. (s. f.). *ECV*. Disneyworld.Eu. Recuperado 27 de junio de 2022, de <https://www.disneyworld.eu/guest-services/ecv-rentals/>

Walt Disney World. (s. f.). *Guest Relations*. Disneyworld.Eu. Recuperado 27 de junio de 2022, de <https://www.disneyworld.eu/guest-services/guest-relations/>

Walt Disney World. (s. f.). *Halal Meals*. Walt Disney World. Recuperado 27 de junio de 2022, de <https://disneyworld.disney.go.com/index.php/faq/restaurants/halal-meals/#:~:text=Yes.,or%20guardian%20permission%20to%20call>.

Walt Disney World. (s. f.-f.). *Hearing Disabilities Services*. Disneyworld.Eu. Recuperado 27 de junio de 2022, de <https://www.disneyworld.eu/guest-services/hearing-disabilities-services/>

Walt Disney World. (s. f.). *MagicBands & admission cards*. Disneyworld.Eu. Recuperado 20 de junio de 2022, de <https://www.disneyworld.eu/plan/my-disney-experience/bands-cards/>

Walt Disney World. (s. f.). *Mobility Disabilities*. Disneyworld.Eu. Recuperado 27 de junio de 2022, de <https://www.disneyworld.eu/guest-services/mobility-disabilities/>

Walt Disney World. (s. f.). *Rider Switch*. Disneyworld.Eu. Recuperado 27 de junio de 2022, de <https://www.disneyworld.eu/guest-services/rider-switch/>

Walt Disney World. (s. f.). *Service Animals*. Disneyworld.Eu. Recuperado 27 de junio de 2022, de <https://www.disneyworld.eu/guest-services/service-animals/>

Walt Disney World. (s. f.-k). *Special Dietary Requests*. Disneyworld.Eu. Recuperado 27 de junio de 2022, de <https://www.disneyworld.eu/guest-services/special-dietary-requests/>

Walt Disney World. (s. f.-l). *Visual Disability Services*. Disneyworld.Eu. Recuperado 27 de junio de 2022, de <https://www.disneyworld.eu/guest-services/visual-disability-services/>

Walt Disney World Made Easy for Everyone. (2017, octubre 28). *Keeping Kosher while at Disney World*. Walt Disney World Made Easy for Everyone. Recuperado 27 de junio de 2022, de <https://diz-abled.com/disney-world-dining/special-dietary-needs-at-disney-world/keeping-kosher-disney-world-orlando/>

ZENONE, Luíz Cláudio. (2006). *Marketing Social*. São Paulo.

Zhao, C. (2021). *Eternals*. Marvel Studios.