



Los alumnos deben llenar esta hoja y entregarla al supervisor junto con la versión final de su monografía.

Número de convocatoria del alumno

Nombre y apellido(s) del alumno

Número del colegio

Nombre del colegio

Convocatoria de exámenes (mayo o noviembre)

Mayo

Año

2013

Asignatura del Programa del Diploma en la que se ha inscrito la monografía: Empresa y Gestión

(En el caso de una monografía en lenguas, señale si se trata del Grupo 1 o el Grupo 2.)

Título de la monografía: Análisis de la eficiencia de la estrategia de

mercadotecnia utilizada en los parques temáticos de Disney

### Declaración del alumno

*El alumno debe firmar esta declaración; de lo contrario, es posible que no reciba una calificación final.*

Confirmando que soy el autor de este trabajo y que no he recibido más ayuda que la permitida por el Bachillerato Internacional.

He citado debidamente las palabras, ideas o gráficos de otra persona, se hayan expresado estos de forma escrita, oral o visual.

Sé que el máximo de palabras permitido para las monografías es 4.000, y que a los examinadores no se les pide que lean monografías que superen ese límite.

Esta es la versión final de mi monografía.

Firma del alumno:

Fecha:

## Informe y declaración del supervisor

El supervisor debe completar este informe, firmar la declaración y luego entregar esta portada junto con la versión final de la monografía al coordinador del Programa del Diploma.

Nombre y apellido(s) del supervisor [MAYÚSCULAS]:

Si lo considera adecuado, escriba algunos comentarios sobre el contexto en que el alumno desarrolló la investigación, las dificultades que encontró y cómo las ha superado (ver página 13 de la guía para la monografía). La entrevista final con el alumno puede ofrecer información útil. Estos comentarios pueden ayudar al examinador a conceder un nivel de logro para el criterio K (valoración global). No escriba comentarios sobre circunstancias adversas personales que puedan haber afectado al alumno. En el caso en que el número de horas dedicadas a la discusión de la monografía con el alumno sea cero, debe explicarse este hecho indicando cómo se ha podido garantizar la autoría original del alumno. Puede adjuntar una hoja adicional si necesita más espacio para escribir sus comentarios.

realizó algunas entrevistas a expertos en mercadotecnia  
así como aplicar su propia encuesta para conocer  
la perspectiva del mercado en sus compañeros  
le costó algo de trabajo encontrar documentos en  
su idioma pero logró una muy buena investigación  
y análisis.

El supervisor debe firmar esta declaración; de lo contrario, es posible que no se otorgue una calificación final.

He leído la versión final de la monografía, la cual será entregada al examinador.

A mi leal saber y entender, la monografía es el trabajo auténtico del alumno.

He dedicado  horas a discutir con el alumno su progreso en la realización de la monografía.

Firma del supervisor:

Fecha:

**Formulario de evaluación (para uso exclusivo del examinador)**

Criterios de evaluación	Nivel de logro					
	Examinador 1	Máximo	Examinador 2	Máximo	Examinador 3	
A Formulación del problema de investigación	2	2		2		
B Introducción	2	2		2		
C Investigación	2	4		4		
D Conocimiento y comprensión del tema	2	4		4		
E Argumento razonado	2	4		4		
F Aplicación de habilidades de análisis y evaluación apropiadas para la asignatura	2	4		4		
G Uso de un lenguaje apropiado para la asignatura	3	4		4		
H Conclusión	1	2		2		
I Presentación formal	2	4		4		
J Resumen	2	2		2		
K Valoración global	2	4		4		
Total (máximo 36)	22					

Análisis de la eficiencia de la estrategia de mercadotecnia  
utilizada en los parques temáticos de Disney

¿Cuáles son los factores de la mezcla de mercadotecnia que  
The Walt Disney Company ha aplicado en sus parques  
temáticos de los Estados Unidos que la han mantenido  
como una empresa internacionalmente exitosa?

*Empresa y Gestión*

Número de Candidato:

Conteo de Palabras: **3989**

# Tabla de Contenidos

<b>PÁGINA DE TÍTULO</b> .....	<b>1</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>4</b>
<b>CONTENIDO</b> .....	<b>5</b>
PRODUCTO .....	6
PLAZA.....	7
PRECIO .....	9
PROMOCIÓN.....	11
PERSONAS.....	15
<b>CONCLUSIÓN</b> .....	<b>17</b>
<b>REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>19</b>
FUENTES DE INFORMACIÓN CITADAS .....	19
FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS .....	20
<b>APÉNDICES</b> .....	<b>21</b>
APÉNDICE A.....	21
APÉNDICE B.....	22

## RESUMEN

The Walt Disney Company es una de las empresas más grandes del mundo en entretenimiento y tiene como diversificación principal los parques temáticos, presentes en la mayoría de los continentes. La estrategia en los ámbitos de la empresa debe ser minuciosamente planeada, especialmente la mercadotecnia pues es quien más contacto tiene con el cliente. ¿Cuáles son los factores de la mezcla de mercadotecnia que The Walt Disney Company ha aplicado en sus parques temáticos de los Estados Unidos que la han mantenido como una empresa internacionalmente exitosa? Para esto se hizo un análisis de cinco *Ps* de la mezcla de mercadotecnia que The Walt Disney Company ha utilizado para crear su estrategia de mercadotecnia: producto, plaza, precio, promoción y personas.

Para un análisis más detallado se utilizaron herramientas como la Rueda del Consumidor, la Estrella de Valor, el Ciclo de Vida tanto del Servicio como del Cliente, la Cadena de Beneficios del Servicio y la Mercadotecnia Emocional. También se utilizaron herramientas proporcionados por la misma empresa como la Cadena de Excelencia de Disney o los Diez Mandamientos de Mickey. Además se buscó generar información propia por medio de una entrevista y una encuesta. La entrevista a la experta en el tema constaba de diversas preguntas sobre Disney para evitar develar el propósito y las respuestas sesgadas. Por esto solo se utilizaron las pertinentes a la mercadotecnia.

Se encontró que la mercadotecnia utilizada por Disney está basada esencialmente en las emociones de las personas. La mercadotecnia debe enfocarse principalmente la *P* de producto, que es un servicio, la *P* de personas para dar un excelente servicio y la *P* de promoción para inducir la acción de compra, mantener su posicionamiento y formar experiencias que contribuyan a la retención del cliente y asegurar la rentabilidad de la empresa a largo plazo.

Conteo de Palabras: 299

## INTRODUCCIÓN

La segunda empresa más grande en entretenimiento del mundo, The Walt Disney Company (TWDC), tiene cuatro diferentes sectores del mercado: medios de comunicación, parques y complejos turísticos, estudios de animación y productos para el consumidor.<sup>1</sup> Para cada una de estas cuatro secciones la empresa debía utilizar estrategias de mercadotecnia distintas. Esta investigación se enfocará en un análisis de los factores de la estrategia de mercadotecnia operados en los parques temáticos de TWDC establecidos en los Estados Unidos que han llevado a la compañía a presentar utilidades anuales altas.

De acuerdo a Peter y Olson, el concepto de mercadotecnia plantea que una organización debe “satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores para obtener utilidades”. Mencionan también que para implementar este concepto, las organizaciones deben “entender a sus clientes y estar cerca de ellos, con el fin de brindarles los bienes y servicios que los consumidores comprarán y utilizarán convenientemente.”<sup>2</sup>

La investigación en las estrategias de mercadotecnia aplicada en los parques temáticos de TWDC, la segunda compañía de entretenimiento más grande del mundo, es de gran importancia pues demuestra los diferentes ámbitos en los que se debe enfocar diversas empresas para lograr una diferenciación que les permita alcanzar una ventaja competitiva significativa en el mercado. La diferenciación del mercado actual está dada por las estrategias emocionales de mercadotecnia, no por las propiedades del producto pues son fácilmente imitadas.<sup>3</sup> Numerosas empresas podrán emplear las técnicas que TWDC ha utilizado para lograr su enorme diversificación.

Al ser esta una de las empresas más grandes de entretenimiento del mundo, es de gran importancia conocer la estructura empresarial que la sustenta y ha demostrado ser capaz de administrar sus recursos para incrementar su presencia en el mercado, continuar diversificándose y lograr cada vez un mejor posicionamiento.

---

<sup>1</sup> Lee, Hyung-Sook. *Marketing Internacional: Teoría Y 50 Casos*. México: Cengage Learning, 2008. Pág. 252

<sup>2</sup> Peter, Paul. y Olson, Jerry. *Consumer behavior and marketing strategy*. United States: McGraw-Hill, 2007.

Page 4

<sup>3</sup> Robinette, Scott, and Claire Brand. *Emotion Marketing: The Hallmark Way of Winning Customers for Life*. United States: McGraw Hill Professional, 2000. Page 104

De acuerdo a Christian Grönroos la mezcla de mercadotecnia es la planificación de diversas formas de competir combinadas para que “se optimice, o mejor, se satisfaga, una función de rentabilidad.” Las cuatro *Ps* de la mezcla de mercadotecnia se han quedado limitadas debido que orillaban a una mercadotecnia orientada al producto y no al mercado, por lo que se propuso la adición de una quinta *P* que se enfocara en el servicio: las personas.<sup>4</sup> La investigación sobre las estrategias de mercadotecnia se basará en las cinco *Ps* de la mezcla de mercadotecnia propuesta por Judd en 1987.<sup>5</sup>

Se comenzará la investigación presentando brevemente la historia de TWDC e introduciendo las cinco *Ps*. Posteriormente se analizará cada *P* de la mezcla de mercadotecnia: producto, plaza, precio, promoción y personas. Las herramientas como la Rueda del Consumidor y la Estrella de Valor se deben tratar en más de una sección de la mezcla de mercadotecnia por lo que se introducirán en la primera en que se requiera y se hará referencia a ella en las secciones siguientes. Se utilizará información obtenida por medio de una entrevista a la experta, Jane Delano.<sup>6</sup> También se presentará en donde sea pertinente la información obtenida por medio de una investigación primaria con una encuesta a una muestra representativa del Tecnológico de Monterrey Campus Querétaro con el fin de obtener estadísticas sobre términos relacionados a la mercadotecnia de Disney. La encuesta realizada se encuentra en el Apéndice A. De las preguntas solo se seleccionaron las que brindaban información sobre la mercadotecnia. Se manejaron preguntas de rangos, cuidando que los rangos no se traslaparan. Se evitaron las preguntas abiertas y se evitó mencionar que era una encuesta sobre mercadotecnia de Disney para evadir respuestas tendenciosas.

## CONTENIDO

De acuerdo History Channel, Walter Disney fundó TWDC con su hermano y socio, Roy Disney. En 1953 diseñó un parque donde las atracciones estuvieran alrededor de un punto focal central a

---

<sup>4</sup> Grönroos, Christian. *Marketing Y Gestión De Servicios: La Gestión De Los Momentos De La Verdad Y La Competencia En Los Sevicios*. Madrid: Díaz De Santos, 1994. Pág. 131-132

<sup>5</sup> Gummesson, Evert. "Making Relationship Marketing Operational." *International Journal of Service Industry Management* 5.5 (1994): 5-20. *Linköpings Universitet*. MCB University Press. Web. 31 Jan. 2013.

<sup>6</sup> Jane Delano: Directora de la Licenciatura en Mercadotecnia y la Licenciatura en Mercadotecnia y Comunicación del Tecnológico de Monterrey Campus Querétaro. Tomó el curso “People Management” impartido por Disney Institute en el parque temático Walt Disney World Resort de Orlando, FL. Además ha visitado lo parques temáticos de TWDC múltiples veces.



donde los clientes serían atraídos por medio de una marca espectacular: un castillo. En la apertura de 1955, se vendieron alrededor de 10,000 boletos para un prestreño al que asistieron alrededor de 28,000 personas. Dos meses después era un éxito y recibía miles de visitantes por día.

“El éxito de Walt Disney fue su combinación de la tecnología con la narración de cuentos. Ahora las personas podían entrar en la escena y participar en una historia de una forma única. Se trasladó de una experiencia pasiva a una experiencia activa.”<sup>7</sup> La innovación para el servicio del entretenimiento representó una ventaja competitiva, presentando un promedio de 55,000 personas en verano y 70,000 en Navidad.<sup>8</sup>

En *Be Our Guest*, mencionaron que “todos nosotros compartimos el mismo objetivo: clientes satisfechos.”<sup>9</sup> Para lograr este objetivo se utiliza una mezcla de mercadotecnia basada en cinco *Ps*: producto, plaza, precio, promoción y personas. A continuación se hablará de cada una de ellas.

## Producto

TWDC ofrece un servicio, por lo que pertenece al sector terciario. Walt Disney claramente comprendió que los clientes eran los jueces más importantes y finales del entretenimiento producido en su empresa.<sup>10</sup> Por esto decide concentrar los esfuerzos en los clientes y modificar la mezcla de mercadotecnia de estar orientada al producto a una orientada al mercado.

Los parques temáticos deben cumplir con tres elementos clave para los momentos mágicos del servicio. Los tres elementos son: Gran tacto, Gran espectáculo y Gran tecnología.<sup>11</sup> Únicamente los últimos dos elementos pertenecen a Producto, el Gran Tacto será tratado en *Personas*.

*Gran Espectáculo* es la necesidad de TWDC por agregar presentaciones vívidas a la experiencia del cliente como parte del servicio para incrementar sus utilidades. Los espectáculos ofrecidos en todos los parques temáticos de TWDC son admirados por miles de personas todos los días. Para lograr la calidad y la variedad de los espectáculos es necesario contar con *Gran Tecnología*. Los desarrollos tecnológicos con los que la empresa cuenta están enfocados a “construir velocidad,

---

<sup>7</sup> *Modern Marvels: Walt Disney World*. History Channel, 2005. DVD.

<sup>8</sup> Bryman, Alan. *Disney and his Worlds*. London, Great Britain: Routledge, 1995. Page 68

<sup>9</sup> Disney Institute. *Be Our Guest*. United States: Disney Editions, 2001. Page 9

<sup>10</sup> *Ibidem*. Page 40

<sup>11</sup> *Ibidem*. Page 188-190

precisión y tener experiencia en la solución de servicios”.<sup>12</sup> Inclusive aquí se puede encontrar una relación con *Personas* por la participación de empleados en el proceso.

En la Tabla 1 se presentan Los diez mandamientos de Mickey, herramienta que compone el servicio al cliente en los parques temáticos de Disney.<sup>13</sup>

Los 10 mandamientos de Mickey	
1	Conoce a tu audiencia
2	Ponte en los zapatos de tu cliente
3	Organiza la fluidez de las personas y de las ideas
4	Crea un “wiene” (punto focal atractivo)
5	Comunícate con alfabetismo visual (color, forma y modo)
6	Evita la sobrecarga – permite que el cliente elija qué ver
7	Cuenta una historia a la vez
8	Evita las contradicciones y mantén la identidad
9	Crea un ambiente interactivo que permita el uso de los cinco sentidos
10	No te des por satisfecho y mantén el ambiente

Tabla 1 Los 10 mandamientos de Mickey por Disney Institute en *Be Our Guest*

La Tabla 1 muestra elementos que conforman toda la experiencia del parque temático de TWDC que se brinda con el servicio, la ambientación y la publicidad que más adelante se explicarán. El servicio, al ser una fuente de ingresos importante para la empresa, representa un elemento que debe estar en constante renovación y cuidado por TWDC. Por esto es un elemento elemental de la estrategia de los parques temáticos.

### Plaza

Toda empresa debe planear estratégicamente los puntos de venta que manejará ya que pueden significar el éxito de una empresa. La plaza para TWDC aplica desde los puntos de venta hasta la decoración y acomodo de las tiendas del parque temático.<sup>14</sup>



Figura 1 Rueda del Consumidor presentada por Peter y Olson en *Consumer behavior and marketing strategy*

<sup>12</sup> *Ibidem*. Page 192

<sup>13</sup> *Ibidem*. Page 112-113

<sup>14</sup> Delano, Jane. "Entrevista Sobre Mercadotecnia De Disney." Personal interview. 06 Nov. 2012.

A continuación se presenta la Rueda del Consumidor de Peter y Olson en la Figura 1.<sup>15</sup> Es una herramienta utilizada para analizar al consumidor y desarrollar una campaña de mercadotecnia efectiva. Usualmente se utiliza para crear un marco de referencia para analizar al consumidor e incorpora elementos de la mezcla de mercadotecnia que se desarrollarán posteriormente. El único componente perteneciente a Plaza es el *ambiente del consumidor*<sup>16</sup> que también está presente en Promoción.

R. Buckminster Fuller dijo “No puedes cambiar a la gente. Pero si cambias el ambiente en el que se encuentra la gente, ellos cambiarán.”<sup>17</sup> Esta es la ideología a la que TWDC recurre para la ambientación de todos sus parques temáticos. La ambientación es un elemento establecido que tiene pequeñas variaciones y no sufre cambios posteriores mayores. En la Tabla 2 se muestran los aspectos del ambiente que fueron planeados con el fin de crear los pensamientos, sentimientos que impulsen al cliente a la acción de compra.<sup>18</sup>

Los Componentes del Ambiente en Walt Disney World	
Diseño arquitectónico	Puntos focales y señales direccionales
Paisajismo	
Iluminación	Detalle interno y externo
Colores	Música y sonidos ambientales
Señalización	Olores
Diseño direccional en la alfombra (suelo)	Tacto y experiencias táctiles
Textura del suelo o superficies	Gusto

Tabla 2 Componentes del Ambiente en el parque temático Walt Disney World presentados por Disney Institute en *Be Our Guest*

Estos componentes son adaptados para representar la temática cada área distintiva en las que el parque está dividido. Dentro de un área en específico, los intrusos y las distracciones del tema son minimizados para que el cliente se vea sumergido en su atmósfera y lograr la “participación

<sup>15</sup> Peter, Paul. y Olson, Jerry. *Consumer behavior and marketing strategy*. United States: McGraw-Hill, 2007. Page 28

<sup>16</sup> *Ibidem*. Page 25. Ambiente del Consumidor: representa todo factor externo que influya en la manera de pensar, sentir y actuar del consumidor. Esto abarca estímulos sociales y físicos, desde tiendas, productos, anuncios hasta letreros.

<sup>17</sup> Disney Institute. *Be Our Guest*. United States: Disney Editions, 2001. Page 107-108

<sup>18</sup> *Ibidem*. Page 108

activa” dentro de las historias relatadas en el las atracciones. Inclusive las tiendas y restaurants fueron diseñadas para entretener al cliente y conservar el tema<sup>19</sup>

Según Jane Delano, las tiendas en Main Street de Walt Disney World (WDW) no están unidas entre sí con el objetivo de que el cliente tenga que entrar y salir de cada una de ellas para poder observar las otras tiendas del parque. Esta estrategia aprovecha el uso del aire acondicionado de las tiendas para cambiar el estado de ánimo del cliente que “viene entrando del sol y el ruido de los pasillos del parque y entra a la tienda que tiene un clima más fresco y un ambiente más relajado” para que observe la mercancía con detenimiento.<sup>20</sup> Aquí se da tanto el estímulo físico como el estímulo social para que el cliente realice la compra. Se busca que no existan interferencias con el proceso de compra de los clientes potenciales.

Finalmente, también influye el lugar geográfico en el que se ubican las instalaciones de ventas de la marca. Los parques temáticos de TWDC se encuentran en algunas de las ciudades más grandes e importantes del mundo como puntos estratégicos para atender al mayor número de clientes posible.



Ilustración 1 “Disney Around the World”  
tomado de la página oficial de The Walt Disney  
Company

De acuerdo a estos componentes de la Plaza, este es un conjunto de normas establecidas que se repiten en todos los parques, pero que no son el máximo diferenciador para retener a los clientes.

## Precio

Dentro del valor que el cliente le otorga a cierto producto o servicio de una marca se encuentra el precio. King (1981) escribe “Los parques son orientados a las familias de clase media al contrario de los parques de atracciones tradicionales que se enfocaban a personas de clases bajas.” Gottdiener (1982) sugiere que los altos precios del pase de admisión actuaban como barreras que

---

<sup>19</sup> Delano, Jane. "Entrevista Sobre Mercadotecnia De Disney." Personal interview. 06 Nov. 2012.

<sup>20</sup> Delano, Jane. "Entrevista Sobre Mercadotecnia De Disney." Personal interview. 06 Nov. 2012.

mantienen apartadas a las clases bajas, pero esto ha ido aumentando pues los precios de admisión han incrementado desde que él escribió.<sup>21</sup>

El precio es un elemento mencionado en la Estrella de Valor de Robinette y Brand que trata elementos racionales como el precio del producto, mencionado como *dinero*, y las características del servicio, mencionadas como *producto* en la Figura 2. También trata elementos emocionales llamados las “Es Emocionales” que se tratarán en *Promoción y Personas*.<sup>22</sup>

La Estrella de Valor es utilizada para tener presente uno de los componentes principales de la Cadena de Beneficios del Servicio, el *valor*, que muchas veces es descuidado por las empresas al tratar ganar la lealtad de sus clientes actuales. Este modelo reconoce que los diferentes clientes le dan más importancia a diferentes puntos por lo que su uso requiere de un profundo entendimiento del perfil del cliente. El éxito de TWDC depende de su habilidad de continuamente crear valor basado en las necesidades del cliente. Ellos han sido tan exitosos en el manejo de sus clientes existentes que logra reportar una tasa de retención del cliente en WDW de más del 70%.<sup>23</sup>

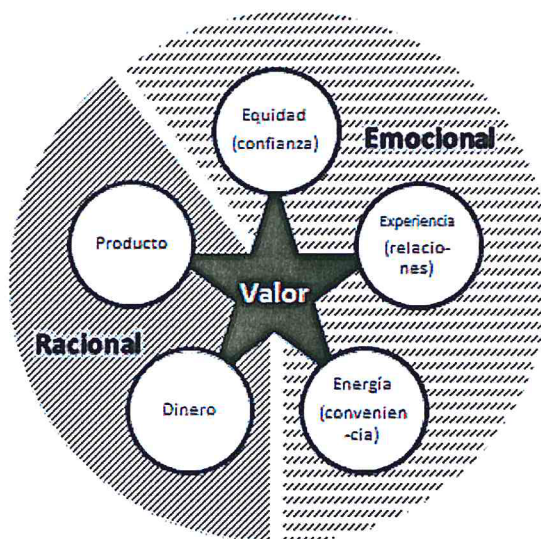
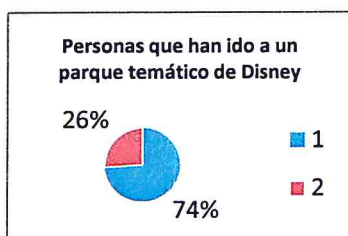
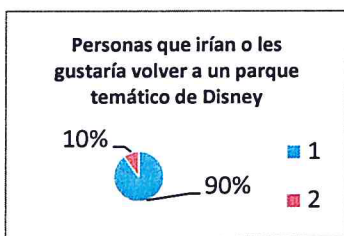


Figura 2 Estrella de Valor de Robinette y Brand en *Emotion Marketing: The Hallmark Way of Winning Customers for Life*



Gráfica 2 Encuesta a muestra representativa



Gráfica 2 Encuesta a muestra representativa

Para obtener información de la efectividad de la estrategia de TWDC en personas de Querétaro, se realizó una encuesta a personas del ITESM y de los negocios de los alrededores. Aproximadamente el

mismo número de hombres como de mujeres, de edades variadas y clase media o superior. De un

<sup>21</sup> Bryman, Alan. *Disney and his Worlds*. London, Great Britain: Routledge, 1995. Page 92-93

<sup>22</sup> Robinette, Scott, and Claire Brand. *Emotion Marketing: The Hallmark Way of Winning Customers for Life*. United States: McGraw Hill Professional, 2000. Page 19-26

<sup>23</sup> Disney Institute. *Be Our Guest*. United States: Disney Editions, 2001. Page 18

100%, 74% de las personas han ido a un parque de TWDC, de ese 74%, el 90% de las personas que han ido a un parque de Disney regresarían a uno, como se aprecia en la Gráfica 2. Esto comprueba que la retención del cliente es efectiva y además se tienen muchos clientes potenciales.

El Producto y el Dinero involucran si el cliente puede pagar el servicio, si resolverá su necesidad, si vale la pena obtenerlo, si es el más barato en el mercado o por lo menos la mejor opción para el cliente y si hay promociones o descuentos.<sup>24</sup> Si el cliente compra únicamente por los elementos racionales, la empresa está en peligro pues cuando la competencia lance un producto con los mismos o mejores precios, todo incentivo de lealtad desaparecerá. Incluso la ventaja por las características físicas del producto es poco práctica pues la competencia rápidamente supera estas características. El tiempo de ventaja que lleve la empresa que primero entre en el mercado es cada vez más corto.

TWDC ha logrado mantener una estrategia de mercadotecnia que logre mantener el valor de la empresa en niveles altos para el cliente. Eisner menciona en *Work in Progress* que “La tasa de alquiler de los hoteles de Disney está sobre el 90%, la tasa más alta del mundo.”<sup>25</sup> Los clientes de TWDC son notablemente leales a la empresa pues consideran a los destinos de que la empresa ofrece como “experiencias y entretenimiento por sí mismos” para cualquier época del año, año tras año.<sup>26</sup> El 90% anual no lo conforman únicamente clientes nuevos, sino que la gran mayoría son los clientes existentes que la empresa ha conservado, haya sido por el servicio, precio, promoción o las características únicas de los hoteles Disney.

El precio más que atraer, mantiene fuera ciertos sectores. Es una sección que podría ser fácilmente igualada, por lo que no es un elemento que determine el nivel de éxito de los parques.

## Promoción

La mercadotecnia B2C<sup>27</sup> empleada por TWDC requiere que se satisfagan a los consumidores y presenten los servicios que “desean y necesitan”.<sup>28</sup> TWDC debe tener establecido el significado de

---

<sup>24</sup> Robinette, Scott, and Claire Brand. *Emotion Marketing: The Hallmark Way of Winning Customers for Life*. United States: McGraw Hill Professional, 2000. Page 23

<sup>25</sup> Disney Institute. *Be Our Guest*. United States: Disney Editions, 2001. Page 105

<sup>26</sup> Delano, Jane. "Entrevista Sobre Mercadotecnia De Disney." Personal interview. 06 Nov. 2012.

<sup>27</sup> B2C: Empresa a Consumidor (Business-to-Consumer)

<sup>28</sup> Peter, Paul. y Olson, Jerry. *Consumer behavior and marketing strategy*. United States: McGraw-Hill, 2007.

la marca, el servicio, las acciones que los consumidores toman para llegar a ellos y los factores para la predilección de la marca.<sup>29</sup> Según Walt Disney, “los tiempos y las condiciones cambian tan rápido que debemos mantener nuestro objetivo constantemente enfocado en el futuro”.<sup>30</sup> El cliente presenta un comportamiento cambiante, lo que obliga a las estrategias de mercadotecnia de TWDC a innovarse continuamente, acortando los tiempos de los ciclos de vida del servicio<sup>31</sup>, restando estabilidad al *valor* para los clientes y la rentabilidad.

La estrategia de mercadotecnia buscó mantener el título de “el lugar más feliz del mundo” que Walt Disney le otorgó a sus parques temáticos. Comenzó mezclando los elementos emocionales dentro de su mercadotecnia para diferenciar a la marca de la competencia y hacer a los clientes más leales para finalmente incrementar las utilidades. Esta emoción debe convertirse en una fuerza capaz de “inspirar a los clientes a actuar. A comprar. A quedarse”.<sup>32</sup>

La Mercadotecnia Emocional es la búsqueda de toda empresa por una “conexión sostenible que haga a los clientes sentirse tan valorados y cuidados que ellos buscarán su forma de ser leales”.<sup>33</sup> La estrategia de Mercadotecnia Emocional aplicada por TWDC es tan específica para el negocio que ofrece el “mejor entretenimiento familiar”<sup>34</sup> que la hace casi imposible de replicar, aportándole ventaja competitiva. La promoción debe por lo menos tener los mismos altos estándares de calidad que tienen para la primera *P (Producto)* como para la quinta, las personas que brindan el servicio al cliente.<sup>35</sup> Para que la promoción sea eficiente, debe abarcar todas las etapas del ciclo de vida del cliente<sup>36</sup> desde la adquisición, activación, retención a la reactivación.

---

<sup>29</sup> Delano, Jane. "Entrevista Sobre Mercadotecnia De Disney." Personal interview. 06 Nov. 2012.

<sup>30</sup> Disney Institute. *Be Our Guest*. United States: Disney Editions, 2001. Page 11

<sup>31</sup> Kotler, Philip, y Gary Armstrong. *Fundamentos De Mercadotecnia*. 6ta. ed. México: Pearson Educación, 2003. Page 337. Ciclo de Vida del Servicio: es el curso de las ventas y utilidades de un servicio durante su existencia.

<sup>32</sup> Robinette, Scott, and Claire Brand. *Emotion Marketing: The Hallmark Way of Winning Customers for Life*. United States: McGraw Hill Professional, 2000. Page 3

<sup>33</sup> *Ibidem*. Page 4

<sup>34</sup> Disney Institute. *Be Our Guest*. United States: Disney Editions, 2001. Page 16

<sup>35</sup> Robinette, Scott, and Claire Brand. *Emotion Marketing: The Hallmark Way of Winning Customers for Life*. United States: McGraw Hill Professional, 2000. Page 7

<sup>36</sup> Kincaid, Judith W. *Customer Relationship Management: Getting It Right!*. United States: Prentice Hall Professional, 2003. Ciclo de Vida del Cliente: es el tiempo total que el cliente está interactuando con la empresa desde la experiencia y punto de vista del cliente.

En la Rueda del Consumidor de la Figura 1, los elementos pertenecientes a *Promoción* son los *Afectos y Cognición del Consumidor*, el *Comportamiento del Consumidor* y en cierta parte el *Ambiente del Consumidor*.

En los *afectos y cognición del consumidor*<sup>37</sup>, TWDC busca generar pensamientos y sentimientos favorables hacia la marca para persuadir el repetido consumo del servicio que ofrecen:



**Figura 3 Sistema Recíproco para la formación de las Estrategias de Mercadotecnia presentado por Peter y Olson en *Consumer behavior and marketing strategy***

entretenimiento. Además están continuamente realizando investigaciones sobre el *comportamiento del consumidor*<sup>38</sup> para crear el “sistema recíproco” de la Figura 3 en el que las aportaciones de los clientes sean utilizadas en la generación de nuevas estrategias de mercadotecnia. Este sistema es utilizado para adaptar las estrategias a nuevas culturas para mantener su posicionamiento y mantener una imagen empresarial homogénea global.

Las “E’s emocionales” de la Estrella de Valor de la Figura 2 representan una oportunidad de una clara diferenciación de la competencia y diversas investigaciones demuestran que son el motor que impulsa la mayoría de las decisiones de compra del cliente. Solo la Equidad y la Energía forman parte de Promoción.

La *Equidad* es la identidad de la empresa que permite a los clientes sentirse identificados emocionalmente a ella. La *Energía* es la inversión de tiempo y esfuerzo que un cliente realiza para obtener el servicio por lo que se debe ofrecer conveniencia e intentar salvar tiempo.<sup>39</sup> Están en constante búsqueda del mejoramiento de los procesos.

<sup>37</sup> Peter, Paul. y Olson, Jerry. *Consumer behavior and marketing strategy*. United States: McGraw-Hill, 2007. Page 22. *Afectos y Cognición del Consumidor*: son dos respuestas mentales. Uno sobre los sentimientos creados con estímulos y eventos y el otro son pensamientos y creencias relativas a un producto. *Comportamiento del Consumidor*: es el conjunto de acciones físicas de los consumidores, también llamado *comportamiento evidente* para distinguirlo de las actividades mentales que no pueden ser observadas, lo que impide su uso dentro del análisis.

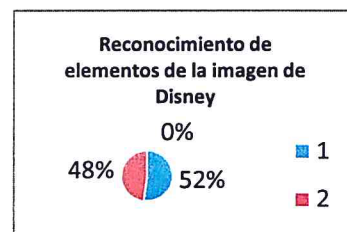
<sup>38</sup> *Ibidem*. Page 24

<sup>39</sup> Robinette, Scott, and Claire Brand. *Emotion Marketing: The Hallmark Way of Winning Customers for Life*. United States: McGraw Hill Professional, 2000. Page 26



La Mercadotecnia Emocional de TWDC es internacionalmente reconocida como efectiva. Anthony Lane propone: "Di el nombre de Walt Disney a la mayoría de las personas y verás cómo pasan colores brillantes, elefantes voladores, osos que cantan, el dominio corporativo, finales felices y una ración de valores que resbalan cuesta abajo con la misma facilidad que el helado."<sup>40</sup> Las emociones involucradas dentro del servicio de entretenimiento de Disney son la alegría, la unión familiar, la imaginación sin límites y búsqueda de los sueños. La publicidad que Disney utiliza es colorida, con el texto necesario, haciendo referencia a sus orígenes animados con imágenes de personajes, colocando fotografías de una familia unida y sonriente en donde sea apropiado y principalmente apelando a los niños dependiendo del medio en el que se difunda la publicidad. Aquí es donde el *ambiente del consumidor* se ve relacionado con la promoción pues se busca comunicar algún mensaje a los clientes que provoque una reacción positiva para incrementar el valor de la marca, producto o servicio para el cliente.<sup>41</sup>

Finalmente, la promoción también abarca el reconocimiento de la marca desde el subconsciente a partir de buenos elementos en el logo de la empresa. En la Gráfica 5 se muestra cómo la silueta de Mickey Mouse (1) y el Castillo (2) son parte de la imagen oficial de TWDC por lo que es lógico que sean elementos más relacionados con la marca que TinkerBell (3). Esto demuestra la calidad de la estrategia de mercadotecnia que se enfoca al posicionamiento de la marca para que los elementos oficiales sean los más reconocidos.



Gráfica 3 Encuesta a muestra representativa

La promoción debe comunicar la necesidad por experimentar el servicio de TWDC, por lo que la retención del cliente y permanece la atracción de nuevos clientes mientras que las utilidades continúan incrementando. Este es un elemento esencial para la estrategia de TWDC en sus parques temáticos.

<sup>40</sup> Lane, Anthony. "A Critique at Large Wonderful World: What Walt Disney Made." *The New Yorker*. The New Yorker, 11 Dec. 2006. Web. 2 Dec. 2012.

<sup>41</sup> *Ibidem*. Page 23

## Personas

Las personas que forman parte de TWDC, empresa basada en la calidad del servicio que ofrece, son un ingrediente crucial para el cumplimiento de su misión: “clientes satisfechos”.<sup>42</sup> Disney creó una ventaja competitiva a partir de la adecuada selección de sus empleados y de una minuciosa capacitación de los mismos. WDW es la fuente de empleos en un punto geográfico más grande de los Estados Unidos y opera todos los días de la semana por todo el año. WDW emplea 55,000 personas en Orlando con 1,500 clasificaciones diferentes de puestos.<sup>43</sup>

TWDC reconoce que un cliente extremadamente satisfecho tendrá resultados financieros positivos pues propiciará que se repita el negocio con ese mismo cliente. Los excelentes empleados son entrenados y dirigidos por excelentes líderes contratados por Disney.<sup>44</sup> La intención de que el cliente quede completamente satisfecho es que regrese o los recomiende con sus conocidos. Esta recomendación creará mayor impacto en la perspectiva del valor de la empresa, es decir, mayor oportunidad de crear nuevos clientes o mantener a los existentes. Es una estrategia de mercadotecnia de boca a boca. A continuación se muestra la Cadena de Excelencia de Disney<sup>45</sup>.

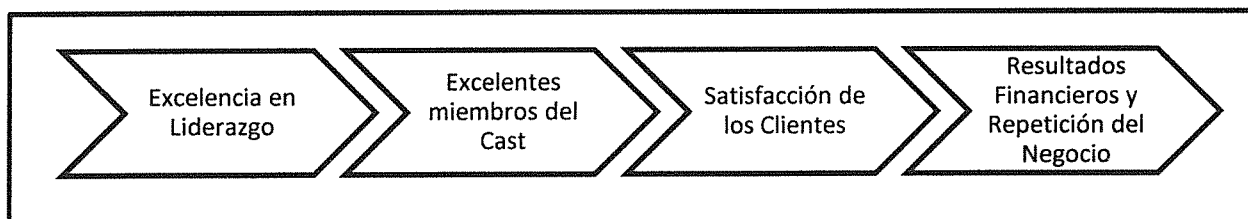


Figura 4 Cadena de Excelencia de Disney presentada en People Management por Disney Institute

En la Figura 4 se muestra que TWDC comienza con empleados con un perfil de excelente liderazgo para formar a los empleados que Disney requiere para entregar un servicio de calidad excelente que satisfaga completamente al cliente o supere sus expectativas. El que el cliente obtenga lo que esperaba o más será un impulso emocional que muy seguramente lo lleve a actuar

<sup>42</sup> Disney Institute. *Be Our Guest*. United States: Disney Editions, 2001. Page 9

<sup>43</sup> *Ibidem*. Page 21

<sup>44</sup> Delano, Jane. "Entrevista Sobre Mercadotecnia De Disney." Personal interview. 06 Nov. 2012.

<sup>45</sup> Creada por Disney Institute y presentada en el material del curso "People Management"

en favor de la empresa, lo que dará mayores ingresos económicos e incrementará el porcentaje de retención del cliente.

Los fundamentos para el éxito de Walt Disney son: "Construir el mejor producto posible. Dar entrenamiento efectivo al personal para que brinden un servicio excepcional. Aprender de las experiencias. Celebrar el éxito. Nunca dejar de crecer. Nunca dejar de creer."<sup>46</sup> Para que un empleado brinde un servicio excelente debe cumplir con el primer elemento de los momentos mágicos del servicio de Disney: *Gran Tacto*. Los empleados deben tener interacciones con la experiencia del cliente. Los empleados deben conocer los gestos de los clientes para proporcionar ayuda antes de que los clientes tengan que pedirla y deben tratar de que la experiencia sea mejor de lo que esperaban para que el valor agregado al servicio incremente.<sup>47</sup>

Retomando el *valor* del servicio, el elemento Experiencia de la Estrella de Valores trata las interacciones entre el cliente y la marca pues todas ellas generan una respuesta emocional que afecta la percepción de la marca. Para que la experiencia del cliente sea completamente satisfactoria TWDC creó lineamientos para el servicio que los empleados impartirán en WDW, estos lineamientos se muestran a continuación en la Tabla 3.<sup>48</sup>

<b>Lineamientos de Walt Disney World para el Servicio al Cliente</b>
Has contacto visual y mantén una sonrisa.
Saluda y da la bienvenida a todos y cada uno de los clientes
Busca tener contacto con los clientes
Proporciona soluciones inmediatas a tu cliente - Soluciona las situaciones del invitado antes de que se conviertan en problemas - Propón una alternativa o comunica con alguien que pueda resolver la situación
Exhibe un lenguaje corporal apropiado en todo momento
Preserva la experiencia "mágica" del cliente
Agradece a todos y cada uno de los clientes

Tabla 3 Lineamientos de Walt Disney World para el Servicio al Cliente por Disney Institute en *Be Our Guest*

TWDC busca que todos sus empleados tengan siempre la información necesaria para resolver las dudas que puedan tener los clientes antes de que se conviertan en problemas para el cliente. Absolutamente todos los empleados deben conocer los horarios y lugar de cada uno de los

<sup>46</sup> Disney Institute. *Be Our Guest*. United States: Disney Editions, 2001. Page 13

<sup>47</sup> Delano, Jane. "Entrevista Sobre Mercadotecnia De Disney." Personal interview. 06 Nov. 2012.

<sup>48</sup> Disney Institute. *Be Our Guest*. United States: Disney Editions, 2001. Page 86

eventos y atracciones del parque, incluyendo los eventos especiales. Los miembros del departamento de limpieza son los más consultados de los parques temáticos, por lo que también ellos forman parte de las campañas de comunicación interna.<sup>49</sup> El periódico semanal *Eyes ans Ears* es una forma de comunicar información en todo el parque con una circulación de 60,000 copias distribuidas cada semana. Otro medio son las tarjetas de bolsillo con datos clave impresas y distribuidas para que los empleados tengan información de nuevas atracciones y eventos especiales a la mano. En años más recientes se ha utilizado la intranet corporativa. Eisner mandaba periódicamente correos electrónicos a los empleados para mantenerlos informados.<sup>50</sup>

El costo de obtener nuevos clientes es alto y continúa creciendo. Mantener a los clientes actuales es menos costoso, además de que estos clientes existentes compran más y son menos propensos a rechazar las ofertas de la empresa por las experiencias previas. Ellos crean buenas referencias boca a boca. En resumen, el incremento de la lealtad de los clientes es el motor más importante para la rentabilidad a largo plazo como se muestra en la Figura 5 la Cadena de Beneficios del Servicio.<sup>51</sup>

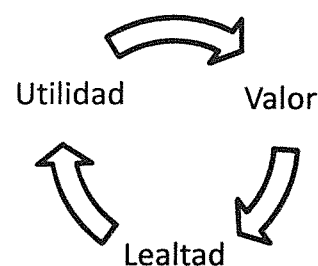


Figura 5 Cadena de Beneficios del Servicio de Robinette y Brand en *Emotion Marketing: The Hallmark Way of Winning Customers for Life*

*Personas* compone el elemento principal para la estrategia de mercadotecnia aplicada en los parques temáticos de TWDC.

## CONCLUSIÓN

Aunque TWDC tiene una imagen ornamentada por un telón “mágico”, sigue siendo una de las empresas más grandes del mundo para quien una decisión como una modificación a la estrategia de mercadotecnia requeriría un estudio minucioso de demasiadas variables para concretar en este trabajo. Esta empresa de entretenimiento con años de experiencia ha comprendido que lo más importante para la rentabilidad del negocio a largo plazo es un excelente servicio que retenga a los clientes existentes y campañas publicitarias que creen la necesidad por el servicio ofrecido por la empresa en clientes potenciales.

<sup>49</sup> Delano, Jane. "Entrevista Sobre Mercadotecnia De Disney." Personal interview. 06 Nov. 2012.

<sup>50</sup> Disney Institute. *Be Our Guest*. United States: Disney Editions, 2001. Page 154

<sup>51</sup> Robinette, Scott, and Claire Brand. *Emotion Marketing: The Hallmark Way of Winning Customers for Life*. United States: McGraw Hill Professional, 2000. Page 7

Para TWDC, los parques temáticos son una fuente principal de ingresos, por esto está en constante crecimiento y mejoramiento. En el estudio de las cinco *Ps* se concluyó que el *Producto* (servicio de entretenimiento), la *Promoción* y las *Personas* son los elementos que más afectan la experiencia del cliente y las utilidades que la empresa obtendrá. El *Precio*, aunque contribuye, no es determinante para la retención ni atracción de los clientes. Pudiera parecer que *Plaza* también sería un factor determinante pero esta sección fue detalladamente diseñada para ser funcional en todo el mundo, por lo que no se modifica a diferencia de las *Personas* en cada cultura. Se encontró que los factores *Producto* y *Personas* están orientados a la mercadotecnia emocional, mostrando resultados favorables en la rentabilidad a largo plazo.

Me gustaría investigar cómo es que la estrategia de mercadotecnia fue adaptada a cada ciudad en la que se construyó un parque temático de Disney y conocer los estudios utilizados para el diseño de los parques de modo que conozcan la reacción de las personas en todo momento y guiarlas a como ellos deseen que se muevan, comporten y consuman.

## REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

### Fuentes de Información Citadas

- "Disney Around The World." *Thewaltdisneycompany.com*. The Walt Disney Company, n.d. Web. 2 Dec. 2012. <<http://thewaltdisneycompany.com/about-disney/disney-around-the-world>>.
- Bradley, Frank. *International Marketing Strategy*. Great Britain: Prentice Hall, 1995.
- Bryman, Alan. *Disney and his Worlds*. London, Great Britain: Routledge, 1995.
- Delano, Jane. "Entrevista Sobre Mercadotecnia De Disney." Personal interview. 06 Nov. 2012.
- Disney Institute. *Be Our Guest*. United States: Disney Editions, 2001.
- Dunlop, Beth. *Building a Dream: The art of Disney Architecture*. New York, United States: Disney Editions, 2011.
- Grönroos, Christian. *Marketing Y Gestión De Servicios: La Gestión De Los Momentos De La Verdad Y La Competencia En Los Sevicios*. Madrid: Díaz De Santos, 1994.
- Gummesson, Evert. "Making Relationship Marketing Operational." *International Journal of Service Industry Management* 5.5 (1994): 5-20. *Linköpings Universitet*. MCB University Press. Web. 31 Jan. 2013.
- Kincaid, Judith W. *Customer Relationship Management: Getting It Right!*. United States: Prentice Hall Professional, 2003.
- Kotler, Philip, y Gary Armstrong. *Fundamentos De Mercadotecnia*. 6ta. ed. México: Pearson Educación, 2003.
- Lane, Anthony. "A Critique at Large Wonderful World: What Walt Disney Made." *The New Yorker*. The New Yorker, 11 Dec. 2006. Web. 2 Dec. 2012.

Lee, Hyung-Sook. *Marketing Internacional: Teoría Y 50 Casos*. México: Cengage Learning, 2008.

*Modern Marvels: Walt Disney World*. History Channel, 2005. DVD.

Peter, Paul. y Olson, Jerry. *Consumer behavior and marketing strategy*. United States: McGraw-Hill, 2007.

Robinette, Scott, and Claire Brand. *Emotion Marketing: The Hallmark Way of Winning Customers for Life*. United States: McGraw Hill Professional, 2000.

### **Fuentes de Información Consultadas**

Budd, Mike, and Max H. Kirsch. *Rethinking Disney: Private Control, Public Dimensions*. United States: Wesleyan University, 2005.

Capodagli, Bill y Jackson, Lynn. *Los secretos gerenciales de Disney: aplíquelos en su propia empresa*. 1st. ed. México, DF: Panorama, 2000.

Connellan, Tom. *Inside the Magic Kingdom: seven keys to Disney's success*. 1st. ed. United States: Bard, 1997.

*Euro Disney: The First 100 Days*. Boston, United States: Harvard Business School, 1993.

Pujol Bengoechea, Bruno. *Dirección de Marketing y Ventas*. 2. España: Cultural, 2002.




## APÉNDICES

### Apéndice A

Formato de Encuesta aplicada a personas de clase media o superior del y negocios de los alrededores.

1. Cuando dicen "parque temático", ¿en qué parque piensas primero? _____				
2. ¿Cuántos parques temáticos crees que Disney tiene? _____				
3. ¿Has ido alguna vez a un parque temático de Disney?			4. ¿Te gustaría ir a algún parque temático de Disney?	
<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No	¿A cuál? _____	<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No
<i>NOTA: en caso de no haber ido, saltarse a la pregunta número 9. Rellena la opción que mejor se adapte a tu respuesta.</i>				
5. ¿Cuántas veces has ido?	0-1	2-3	4-5	6-más
6. ¿Cuántas personas iban contigo? (sin contarte)	0-2	3-5	6-8	9-más
7. ¿Cuánto tiempo del día estuviste en el parque?	0-3	4-7	8-11	12-más

La encuesta continúa al reverso de la hoja.

8. ¿Hacías tus comidas dentro del parque?	Todas	Algunas	Ninguna
9. ¿Cuál es tu personaje favorito de Disney? (elige sólo una opción)			
<input type="radio"/> Pato Donald	<input type="radio"/> Pluto	<input type="radio"/> Mickey Mouse	
10. ¿Tienes productos de Disney en tu casa?		<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No
11. ¿Cuántos tienes?	0-2	3-5	6-8
12. En caso de tener uno o más productos, ¿qué productos son los que tienes? (puedes rellenar más de una opción)			
<input type="radio"/> Peluches	<input type="radio"/> Juguetes	<input type="radio"/> Disfraces	
<input type="radio"/> Ropa	<input type="radio"/> Adornos	<input type="radio"/> Recuerdos	
13. ¿Qué imagen CREES que representa mejor a Disney?			



## Apéndice B

Tabla de Datos de la Encuesta sobre la mercadotecnia aplicada por The Walt Disney Company en los parques temáticos de los Estados Unidos.

Parque de Diversiones	# Parques	Ha ido	A cual	(País)	A cual	Cuantas veces	# de Personas	Atracción	Tiempo	Comidas	Personaje	Productos	Cuentos	Qué productos	Imagen			
																Opción 1: 0-1	Opción 2: 2-3	Opción 3: 4-5
1 Disney	---	No	NA	SI	FL	1	1	---	12	1	3	Donald Duck	SI	3	Ropa, juguetes, recuerdos	3		
2 Disney	3	SI	CA	SI	FL	1	3	It's a Small World / Bugs Life	3	1	1	Mago Merlin	SI	4	Peluches, juguetes, ropa, adornos y recuerdos	2		
3 Otro	5	SI	FL	SI	CA	2	4	Space Mountain	3	2	2	Donald Duck	SI	4	Peluches, juguetes, ropa, adornos, recuerdos y disfraces	3		
4 Otro	5	No	NA	SI	EURO	4	2	Hollywood Tower Hotel	2	2	2	Goofy	No	NA	NA	2		
5 Disney	5	SI	FL, CA, E	SI	FL	2	4	Aerosmith / Expedition Everest	4	1	1	Walt-E	SI	4	Peluches, juguetes y recuerdos	3		
6 Otro	3	SI	FL	No	NA	1	2	It's a Small World	2	1	1	Pluto	No	NA	NA	3		
7 ---	4	SI	CA	SI	Todos	1	2	Water Log - Jungle Mission Space / Expedition Everest	2	2	2	Goofy	SI	2	Peluches y recuerdos	3		
8 Otro	11	SI	FL	SI	FL	4	2	Expedition Everest	4	1	1	Dash	SI	2	Juguetes y recuerdos	2		
9 Disney	5	SI	FL	SI	FL	2	2	Rock 'n' Roll Coaster Starring Aerosmith	4	2	2	Stitch	SI	4	Peluches, ropa, adornos, recuerdos	3		
10 Disney	7	SI	CA, FL	SI	EURO	3	2	World of Color	2	2	2	Belle	SI	3	Peluches, juguetes, ropa, recuerdos	3		
11 Disney	4	SI	FL, EUR	SI	CA	2	2	Hollywood Tower Hotel	3	2	2	Mickey Mouse	No	NA	NA	2		
12 Otro	3	No	NA	SI	FL	1	1	Avengers	4	2	2	Anastasia	SI	1	Peluches, ropa	2		
13 Otro	7	SI	CA, EUR	SI	Todos	2	2	Piratas del Caribe	4	2	2	Tinker Bell	SI	4	Peluches, ropa, juguetes y recuerdos	2		
14 Disney	---	SI	FL	SI	FL	1	2	Expedition Everest	2	1	1	Donald Duck	SI	2	Peluches y recuerdos	3		
15 Otro	7	No	NA	SI	EURO	2	2	---	1	2	2	Sleeping Beauty	SI	2	Peluches y juguetes	2		
16 Otro	7	No	NA	SI	FL	2	2	---	1	2	2	Mickey Mouse	SI	1	Peluches y recuerdos	3		
17 Otro	7	SI	---	SI	FL	1	2	Paseo	2	1	1	Mickey Mouse	SI	2	Peluches, ropa y juguetes	3		
18 Disney	7	No	NA	SI	FL	1	2	Hollywood Tower Hotel	3	2	2	Mickey Mouse	SI	4	Peluches, juguetes, disfraces, ropa, adornos y recuerdos	2		
19 Disney	7	SI	CA	SI	FL	1	2	Hollywood Tower Hotel	2	2	2	Mickey Mouse	SI	1	Recuerdos	2		
20 Disney	5	SI	FL	SI	FL	1	2	---	1	2	2	Mickey Mouse	SI	3	Peluches	2		
21 Disney	3	SI	CA	SI	FL	1	3	Mundo Marino	3	2	2	Goofy	SI	2	Peluches, ropa, adornos, recuerdos	2		
22 Otro	4	SI	EURO, C	SI	FL	3	3	Star Tours	2	2	2	Mickey Mouse	SI	3	Peluches, juguetes, adornos y recuerdos	3		
23 Disney	4	SI	CA	SI	Todos	1	2	Rock 'n' Roll Coaster Starring Aerosmith	3	2	2	Minnie Mouse	SI	2	Peluches, juguetes, adornos y recuerdos	2		
24 Otro	4	SI	CA	SI	FL	1	2	Desfile	2	1	1	Snow White	SI	4	Peluches, juguetes, disfraces, ropa, adornos y recuerdos	2		
25 Disney	4	SI	FL	SI	CA, EUR	2	2	Desfile de personajes	3	2	2	Stitch	SI	4	Peluches, ropa, adornos, recuerdos y disfraces	2		
26 Otro	3	SI	CA	SI	Todos	1	3	Desfile	2	1	1	Mary Poppins	SI	3	Peluches, adornos y recuerdos	3		
27 Disney	6	SI	FL	SI	---	1	3	Hollywood Tower Hotel	3	2	2	Mickey Mouse	SI	4	Peluches, juguetes, disfraces, ropa, adornos y recuerdos	3		
28 Disney	4	SI	CA	SI	FL, HK	1	4	Fuegos Artificiales	3	2	2	Ariel	SI	3	Peluches, juguetes, ropa, adornos y recuerdos	3		
29 Disney	4	No	NA	SI	CA	2	3	---	2	2	2	---	No	NA	NA	3		
30 Disney	12	SI	CA, FL	SI	FL	2	2	Piruetas de Carros (MGM)	3	1	1	Mickey Mouse	SI	2	Juguetes, ropa, adornos y recuerdos	2		
31 Disney	4	No	NA	SI	EURO	---	---	---	---	---	---	Goofy	---	---	Peluches y recuerdos	2		
32 Otro	4	SI	CA	SI	FL	1	2	Space Mountain	2	2	2	Mickey Mouse	SI	3	Peluches, juguetes, ropa y recuerdos	2		
33 Otro	5	SI	FL	SI	FL	1	2	Space Mountain	3	2	2	Minnie Mouse	SI	4	Peluches, juguetes, disfraces, ropa, adornos y recuerdos	2		
34 Disney	6	No	NA	SI	EURO	3	2	Hollywood Tower Hotel	4	2	2	Kim-Possible	SI	4	Juguetes, adornos y recuerdos	2		
35 Otro	7	SI	EURO, C	SI	HK	3	3	Hollywood Tower Hotel	4	3	3	Walt-E	SI	4	Peluches, juguetes, ropa, adornos y recuerdos	3		
36 Disney	3	SI	FL	SI	FL	1	2	Space Mountain	2	2	2	Goofy	SI	1	Juguetes, adornos y recuerdos	3		
37 Disney	6	SI	CA, FL	SI	Todos	2	2	It's a Small World	4	1	1	Mickey Mouse	SI	4	Peluches, juguetes, disfraces, ropa, adornos y recuerdos	Todos		
38 Disney	5	SI	CA, FL	SI	Todos	2	1	Hollywood Tower Hotel	4	a	a	Stitch	SI	4	Peluches, juguetes, disfraces, ropa, adornos y recuerdos	3		
39 Disney	3	SI	FL	SI	HK	1	2	Hollywood Tower Hotel	2	2	2	Minnie Mouse	SI	2	Peluches, ropa y recuerdos	3		
40 Disney	7	SI	FL	SI	Todos	4	3	Rock 'n' Roll Coaster Starring Aerosmith / Hollywood Tower Hotel	4	2	2	Scar	SI	4	Peluches, juguetes, disfraces, ropa, adornos y recuerdos	3		
41 Otro	7	SI	CA	SI	FL	2	2	Montaña Rusa	3	2	2	Hercules	SI	4	Recuerdos	3		
42 Disney	4	SI	CA	SI	FL	2	2	---	3	1	1	Minnie Mouse	SI	4	Peluches, juguetes, disfraces, ropa, adornos y recuerdos	2		
43 Disney	4	No	NA	SI	FL	4	3	Show de Mickey	4	2	2	Belle	SI	4	Peluches, juguetes, ropa, adornos y recuerdos	2		
44 Otro	8	SI	EURO	---	---	4	2	Hollywood Tower Hotel	3	2	2	Mickey Mouse	SI	2	Peluches y disfraces	3		
45 Otro	7	No	NA	SI	---	4	2	Batman	3	1	1	Donald Duck	No	NA	NA	2		
46 Otro	20	SI	FL	---	---	2	2	---	2	1	1	Pluto	No	NA	NA	2		
47 Otro	3	SI	EURO	SI	FL	1	2	Desfile principal	3	1	1	Pluto	SI	2	Adornos y recuerdos	2		
48 Disney	5	SI	CA	SI	Todos	3	3	Splash Mountain	4	1	1	Pluto	SI	4	Peluches, juguetes, ropa, adornos y recuerdos	2		
49 Disney	4	No	NA	No	NA	---	---	---	---	---	---	Tinker Bell	SI	1	Peluches, juguetes, adornos y recuerdos	3		
50 Otro	1000	No	NA	No	NA	---	---	---	---	---	---	Todos	No	NA	NA	---		