



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA DEL MARKETING EXPERIENCIAL: ANÁLISIS DEL CASO “THE WALT DISNEY WORLD THEME PARKS”

Grizly Ruiz-Santos

Piura, marzo de 2019

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

Departamento de Comunicación

Ruiz, G. (2019). *La comunicación estratégica del marketing experiencial: análisis del caso "The Walt Disney World Theme Parks"* (Tesis para optar el título de Licenciado en Comunicación). Universidad de Piura. Facultad de Comunicación. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN



**La comunicación estratégica del marketing experiencial:
análisis del caso “The Walt Disney World Theme Parks”**

**Tesis para optar el Título de
Licenciado en Comunicación**

Grizly Jhojayra Ruiz Santos

Trabajo dirigido por:

Dr. Francisco Antonio Arbaiza Rodríguez

PIURA - PERÚ

2019

LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA DEL MARKETING EXPERIENCIAL: ANÁLISIS DEL CASO “THE WALT DISNEY WORLD THEME PARKS”

RESUMEN

Actualmente, lograr la conexión entre una marca y el cliente es una tarea difícil. En este marco, el marketing experiencial ha sido una pieza clave para que las personas se sientan valoradas y parte de la experiencia de consumo. En esta línea, este artículo estudia cómo el marketing experiencial, desde sus inicios, ha sido un factor indispensable para *The Walt Disney World Theme Parks* para lograr *engagement* con sus consumidores. Se realizará un análisis, a partir de los Módulos Experienciales Estratégicos, centrado en los componentes tácticos de implementación llamados *ExPros* que plantea Bernd Schmitt. Así, se estudiará sensaciones, sentimientos, pensamientos, relaciones y actuaciones de los asistentes a los parques. De esta manera, se propone una aproximación a cómo la empresa de entretenimiento maneja la comunicación estratégica del marketing experiencial en sus parques.

Palabras clave: marketing experiencial, *Disney*, consumidor, experiencia, parque temático

Este artículo se ha publicado en el Vol. 1, Nº 18 (2018), de *Sphera Publica*, revista científica editada por la Universidad Católica de Murcia, España.

THE EXPERIENTIAL MARKETING STRATEGIC COMMUNICATION: ANALYSIS OF THE WALT DISNEY WORLD THEME PARKS

ABSTRACT

Nowadays, achieving the connection between a brand and a customer is a difficult task. In this framework, experiential marketing has been a key element for people to feel valued and part of the consumer experience. Therefore, this article studies how experiential marketing, since the beginning, has been an indispensable strategy for The Walt Disney World Theme Parks to achieve engagement with its consumers. An analysis will be made from the Strategic Experimental Modules focused in the tactical components of implementation called ExPros of Bernd Schmitt. Thus, senses, feelings, thoughts, relationships and actions of park attendees will be studied. In this way, this paper studies an approach to how the entertainment company handles the strategic communication of experiential marketing in its parks.

Key words: experiential marketing, Disney, consumer, experience, theme parks.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	3
1. El marketing como estrategia	3
1.1. La evolución del marketing tradicional al marketing experiencial	3
1.2. La revolución del marketing experiencial	5
1.3. <i>The Experience Economy</i> : Joseph Pine II y James H. Gilmore.....	6
1.4. Bernd Schmitt: el enfoque de noción de experiencia	8
CAPÍTULO II METODOLOGÍA	11
CAPÍTULO III RESULTADOS Y DISCUSIÓN	13
1. <i>Magic Kingdom</i>	13
1.1. Comunicaciones	14
1.2. Identidad y señalización	14
1.3. Producto	14
1.4. <i>Co-branding</i>	15
1.5. Entornos espaciales	15
1.6. Sitios web y medios electrónicos	15
1.7. Gente	15
2. <i>Epcot</i>	16
2.1. Comunicaciones	16
2.2. Identidad y señalización	16
2.3. Producto	17
2.4. <i>Co-branding</i>	17
2.5. Entornos espaciales	17
2.6. Sitios web y medios electrónicos	17
2.7. Gente	18
3. <i>Hollywood Studios</i>	18
3.1. Comunicaciones	18
3.2. Identidad y señalización	19
3.3. Producto	19
3.4. <i>Co-branding</i>	19
3.5. Entornos espaciales	19
3.6. Sitios web y medios electrónicos	20
3.7. Gente	20
4. <i>Animal Kingdom</i>	20
4.1. Comunicaciones	21
4.2. Identidad y señalización	21
4.3. Producto	21
4.4. <i>Co-branding</i>	22
4.5. Entornos espaciales	22
4.6. Sitios web y medios electrónicos	22
4.7. Gente	22

CONCLUSIONES	25
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27

INTRODUCCIÓN

Lograr la conexión entre una marca y el cliente es una tarea que cada día resulta más difícil. Esto se debe, principalmente, a la gran competencia existente en el mercado y a las invasivas campañas de publicidad en el medio. Por ello, es muy importante que las empresas otorguen un gran valor a sus productos y/o servicios mediante la creación de experiencias para sus consumidores (Schmitt, 2011).

Frente a este panorama, el prosumidor -antes consumidor- se ha convertido en un activo y crítico participante del proceso de marketing (Costa, 2014). En este sentido, es primordial que el cliente tenga experiencias exitosas. Como refieren Kotler y Armstrong (2013, p.162) es necesario la creación de valor, de lo contrario, no se podrá fidelizar al público meta, porque no habrá diferenciación alguna de otras marcas.

The Walt Disney World, empresa líder en la industria del entretenimiento, sabe perfectamente esto, por eso toma al marketing experiencial como la esencia de su propia marca (Pine II y Gilmore, 2002). Esta gran empresa de entretenimiento se ha establecido como el creador de la felicidad (Garlen y Sandlin, 2016) y dirige su marca a las familias de todas partes del mundo que quieran divertirse y pasar gratos momentos juntos en el lugar más feliz donde los sueños se convierten en realidad. Entre tantas culturas distintas, la experiencia única, como factor común, es el factor diferencial que añade el valor propio de la marca.

De esta forma, como explican Pine II y Gilmore (2002), se puede asegurar que *Disney* es la máquina de marketing mejor creada, porque no solo logra que las familias paguen por entrar a los parques y otros servicios, sino que, además logra que vuelvan y que difundan sus magníficas experiencias de la mejor forma que se puede hacer en el marketing: usando el ‘boca a boca’.

De esta manera, tras conocer la importancia del marketing experiencial y la figura pionera de *Disney* en su utilización, aclaramos que la presente investigación pretende analizar la comunicación estratégica de *Disney* a partir de las experiencias que ofrece a sus clientes. Para ello, se estudiará sus cuatro parques temáticos en Orlando: *Magic Kingdom*, *Epcot*, *Animal Kingdom* y *Hollywood Studios* desde la noción experiencial de Schmitt.

Así, se realizará un análisis a partir de los *Strategic Experiential Modules (SEM)* enfocado en los *Experience Providers (ExPros)* para demostrar las experiencias holísticas que se presentan en dichos parques. Así se podrá comprobar nuestra hipótesis de trabajo que plantea que uno de los factores clave del éxito de los parques temáticos de *Disney* se basa en la adecuada aplicación del marketing experiencial para poder conectar con sus *Guests*¹ de todo el mundo.

¹Como parte de su cultura organizacional, *Disney* tiene un vocabulario específico con nombres propios. A los clientes se les denomina *Guests* o Invitados y a los trabajadores de la empresa se les conoce como *Cast Members* o Miembros del Elenco (Cockerell, 2008).

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. El marketing como estrategia

En la actualidad, el marketing se orienta a la creación de valor y la construcción de relaciones fuertes con el cliente en un entorno global de alta tecnología y en constante cambio (Kotler y Armstrong, 2013).

Kotler y Armstrong (2013, p.37) definen al marketing como “un proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar valor de los clientes”.

En este sentido, cuando hablamos de marketing como estrategia, en palabras de Contreras (2013) estrategia se entiende como “una idea muy buena que merece resaltarse en forma notable, porque le permitirá a la organización posicionarse en el mercado”.

1.1. La evolución del marketing tradicional al marketing experiencial

De acuerdo a lo especificado por Fernández y Moral (2012), en los años 80 se produce la incorporación de la óptica experiencial en el marketing. Es así que, en esta etapa “se empieza a tomar conciencia del valor de las emociones como elemento determinante en el proceso de compra” (2012, p.238).

En este enfoque, el marketing tradicional, centrado en las características del servicio o producto, queda relegado y empieza lo que Fernández y Moral llaman una orientación posmoderna del marketing, ya que el carácter central del mismo “gira en torno a la consideración de las personas como individuos emocionales interesados en lograr unas experiencias de consumo placenteras y agradables. Es más, una experiencia agradable y única tendrá un carácter personal dependiendo del sujeto y de la situación en la cual este la reciba” (2012, p.238).

Esto lo respalda Kotler (2010) cuando asegura que resulta muy complicado que las estrategias tradicionales de marketing logren el objetivo de establecer una conexión especial con el consumidor. Por ello, es de vital importancia que las empresas utilicen estrategias innovadoras.

En este sentido, tal y como lo dicen González y Sánchez (2016), los consumidores ya no solo buscan un producto o servicio que los haga sentir satisfechos, ni siquiera que dicho producto o servicio sea de calidad, pues creen que este factor ya está cubierto por casi todos los productos del mercado; lo que más ansían los consumidores en esta época es sentir que la marca de dicho producto o servicio los comprenda y represente. Por ello, es esencial conocer al cliente, interesarse por él y saber cuáles son sus gustos, sus aspiraciones, sus preferencias y sus deseos para facilitar la fidelización de los mismos (González y Sánchez, 2016).

De esta forma, se descubre la gran importancia de los factores psicológicos del cliente en la decisión de compra, y las causas que fortalecen la conexión emocional entre marca y consumidor (González y Sánchez, 2016). Es así que, de acuerdo a lo dicho por Fernández y Morál (2012), se da el interés de los investigadores por el enriquecimiento de la disciplina del marketing haciendo énfasis en el carácter emocional de las decisiones de compra de los consumidores y, por tanto, en las experiencias que despierta una situación de consumo.

El marketing tradicional, basado en las premisas del marketing transaccional -que logra despertar el interés, captar y vender- y en las del marketing relacional -que satisface y retiene al cliente- queda en contraposición dando lugar al marketing experiencial, que logra implicar al cliente y convertirlo en un buen embajador de la marca (Consolación y Sabaté, 2008).

Para precisar de mejor manera el tránsito del marketing tradicional al experiencial, Schmitt (2006) explica las tres tendencias que han permitido la evolución en este proceso:

1. La omnipresencia de la tecnología de la información. Permite a las personas y marcas estar conectados y compartir un universo experiencial en cualquier momento.
2. La supremacía de la marca. Las marcas gobiernan y los productos se han convertido en medios para proporcionar y mejorar las experiencias del cliente.
3. La ubicuidad de las comunicaciones y el entretenimiento. Las comunicaciones estarán disponibles globalmente. Serán la forma bidireccional entre la empresa y el cliente.

Para precisar en el tema, en el siguiente cuadro, se presenta las principales diferencias entre el enfoque del marketing experiencial y el marketing tradicional:

Marketing Experiencial	Marketing Tradicional
Enfoque en las experiencias del consumidor.	Enfoque en las características y ventajas funcionales.
Los consumidores son racionales y emocionales a la vez.	Se considera que los clientes son racionales a la hora de tomar decisiones.
Consumo concebido como una experiencia holística.	Definición restringida de categorías de producto.
Los métodos y herramientas son eclécticos ² .	Los métodos y herramientas son analíticos y cualitativos.

Cuadro 1. Diferencias entre el marketing experiencial y el marketing tradicional.
Fuente: Francisco Arbaiza (2017).

Según Schmitt (1999), el marketing experiencial presenta cuatro características claves:

1. Enfoque en la experiencia del cliente: el valor enriquecedor de la marca con el cliente que aporta valores emocionales, cognitivos o sensoriales sustituyendo a los tradicionales.
2. Examen de la situación de consumo, que se refiere a cuando el consumo es considerado desde un punto de vista holístico. El cliente no solo adquiere el producto por sus características y funciones, sus experiencias durante el consumo serán clave para obtener su satisfacción y su lealtad. Asimismo, también se considera el Vector Sociocultural de Consumo (VSSC) o la situación específica de consumo de un contexto sociocultural.
3. Los clientes son individuos racionales y emocionales, porque los sentimientos influyen en el proceso de compra.
4. Los métodos y herramientas son eclécticos, es decir diversos y multifacéticos. No está ligado a una sola ideología metodológica.

1.2. La revolución del marketing experiencial

Los primeros investigadores en este ámbito fueron Holbrook y Hirschman (1982) con su publicación *The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun*, en la que destacan a las emociones como elemento clave del comportamiento de los consumidores. Según lo que explican Fernández y Moral (2012), Holbrook y Hirschman niegan que el proceso de compra se base solamente en argumentos racionales, ya que afirman que se debe analizar y estudiar las experiencias del consumidor en la compra y uso del producto.

En 1999, destacan las investigaciones *The Experience Economy* de Pine II y Gilmore y *Customer Experience* de Bernd Schmitt -quienes dada su gran aportación en el marketing experiencial serán profundizados más adelante.

² Amplia gama de métodos de investigación. No se encuentran vinculados con ninguna corriente metodológica (Fernández y Moral, 2012).

Años más tarde, Lenderman y Sánchez (2008) aseguran que existe un consumidor cada vez más exigente, que pide respeto y que es consciente de su poder, por ello consideran necesario hacer hincapié en las experiencias adaptadas a cada persona, fácilmente recordables que estén cargadas de significado. Así afirman que el marketing experiencial hace un intento por crear magia para el consumidor.

Lenderman en conjunto con otros autores fundaron, en el 2004, *International Experiential Marketing Association* (IXMA), creada para compartir opiniones con líderes del mercado. Así, según especifican González y Sánchez (2016), se convirtió en un foro que muestra como el marketing experiencial utiliza la credibilidad, las experiencias sensoriales y el respeto por el consumidor para dar vida a las marcas y a los beneficios que estas conllevan, dotándolas de una especie de alma y esencia, y también muestra la importancia de crear conexiones.

En un intento por definir el marketing experiencial, Arbaiza (2017) sostiene que “es un proceso rentable de identificación, satisfacción de necesidades y aspiraciones del consumidor abordándolas mediante una comunicación de doble vía, permitiendo que la personalidad de marca cobre vida añadiéndole valor a la experiencia del público objetivo con las marcas”.

Dicho lo anterior, cabe resaltar que en esta investigación se busca tomar un enfoque que considere a la experiencia como una parte muy importante en el proceso de compra del consumidor. Tal como lo especifica Vidal (2013), la experiencia se entiende como un elemento constitutivo, no como uno “añadido” al producto o un intangible “extraordinario”; ya que, forma parte de la estrategia fundamental que adopta la marca: el sujeto consumidor se adhiere mediante lo vivido a la marca y se convierte en *partner* de la misma.

1.3 *The Experience Economy*: Joseph Pine II y James H. Gilmore

Pine II y Gilmore en su obra *Experience Economy: work is theatre & every business a stage* (1999) marcan el debut de un enfoque perspicaz, muy original y eminentemente práctico para que las compañías escriban y creen experiencias atractivas para poder afianzarse con sus consumidores (Moral y Fernández, 2012).

Aseguran que la sola idea del mercado de servicios está obsoleta (Balan y González, 2015). Así, explican que, si te pagan por algo físico que ofreces, entonces estás en un mercado de bienes; si te pagan por las actividades que ofreces, estás en un mercado de servicios; y si te pagan por el tiempo que pasan contigo, entonces estás en el mercado de experiencias (Pine y Gilmore, 1999).

De esta manera, Pine y Gilmore explican que la oferta de experiencias se produce cada vez que una empresa utiliza intencionalmente servicios como escenario y bienes como accesorios para contratar a un individuo. Si bien los productos básicos son fungibles, buenos tangibles y servicios intangibles, las experiencias son memorables (1999, p. 11).

Para los autores, las experiencias se definen como “eventos que involucran a los individuos de manera personal” (1999, p.12). Ellos establecen cuatro tipos de experiencias del cliente que están determinadas por dos dimensiones, y que Fernández y Moral (2012) traducen así:

1. El grado de participación del cliente (eje horizontal). Puede tomar dos valores:
 - Participación activa: el consumidor desempeña un rol muy importante en el desarrollo de su experiencia.
 - Participación pasiva del cliente, el grado de protagonismo del consumidor no es determinante para el éxito de la experiencia.

2. Grado de conexión o relación del cliente con el entorno de la actividad o evento (eje vertical). Puede tomar dos valores:
 - De absorción: atrapa la atención del consumidor brindando la experiencia en la mente.
 - De inmersión: el consumidor se convierte físicamente o virtualmente parte de la experiencia por sí solo.

Resulta obvio, por tanto, que la experiencia que el sujeto experimenta variará en función de si adopta el rol de simple espectador o bien de protagonista (Moral y Fernández, 2012).

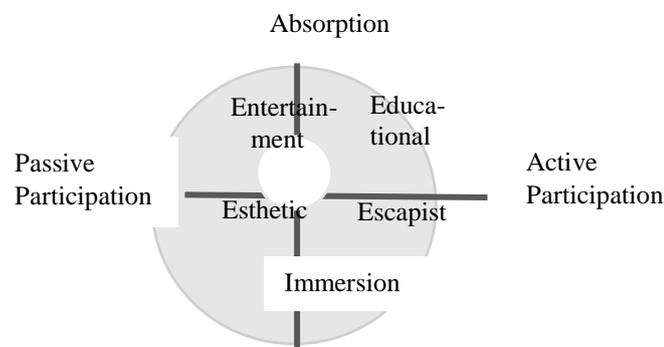


Figura 1. Los reinos de la experiencia.
Fuente: Pine II y Gilmore (1999, p.30).

De la figura 1, modelo propuesto por Pine y Gilmore, podemos observar cuatro cuadrantes que simbolizan cuatro tipos de experiencias:

1. Entretenimiento. Es el tipo de experiencia que se asocia con el entretenimiento. La experiencia de entretenimiento es pasivamente absorbida a través de los sentidos.
2. Educativa. Con las experiencias educativas, un consumidor absorbe los acontecimientos que se desarrollan ante él mientras participa activamente.
3. Escapista. El consumidor participa muy activamente en la actividad. Las experiencias escapistas no solo se tratan de embarcarse sino de viajar a un lugar específico e involucrarse en una actividad digna de su tiempo.
4. Estética. El consumidor se sumerge, pero permanece pasivo. Implica la observación y disfrute del entorno. El atractivo físico resulta el factor determinante de visita del lugar.

Cada experiencia aporta y significa algo distinto. Tal como dicen Moral y Fernández (2012), “los consumidores de una experiencia educativa quieren aprender, los que participan en una experiencia escapista desean hacer, los que desarrollan una experiencia de entretenimiento quieren sentir, y aquellos que buscan una experiencia estática quieren estar en un lugar determinado”. Así las experiencias que combinen aspectos de estas cuatro tipologías serán las más enriquecedoras y atractivas para los consumidores.

1.4. Bernd Schmitt: el enfoque de noción de experiencia

La noción de Schmitt es pieza clave para el entorno del marketing experiencial, ya que él es el iniciador de la experiencia de la comercialización (Grundey, 2008). Concretamente en sus obras *Experiential Marketing* (1999) y *Customer Experience* (2003), Schmitt profundiza en el marco teórico de este revolucionario concepto. Para este autor, el enfoque del marketing tradicional es muy limitado, ya que el proceso de compra presenta un excesivo énfasis en los elementos racionales y lógicos de la decisión y no lo suficiente en los aspectos emocionales e irracionales involucrados en la compra (1999).

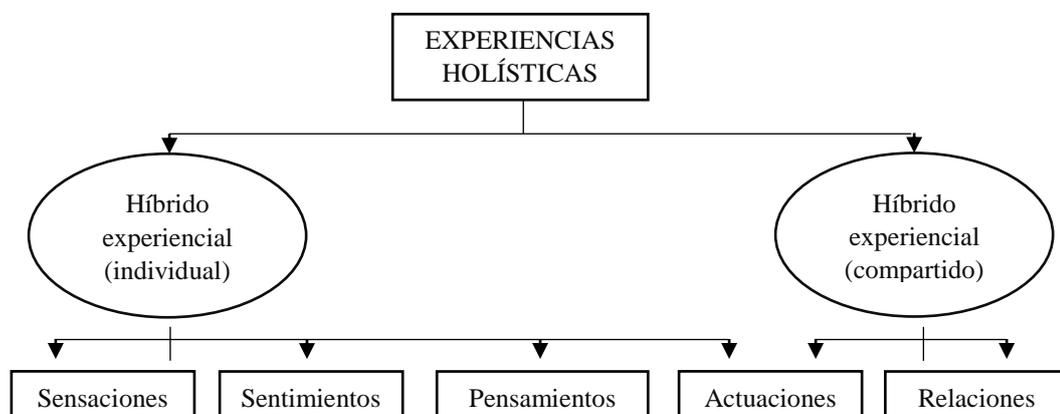
En este panorama, certifica que la experiencia es el factor diferencial y la base para entablar una conexión que implique al consumidor. Por eso, tal como lo explican Fernández y Moral (2012, p.244), “la idea central gira en torno a lo que Schmitt denomina experiencias de consumo, consideradas como un conjunto de interacciones entre el cliente y un producto que originan un suceso o una reacción agradable para el sujeto”.

Schmitt (1999), asegura que el consumidor presenta un carácter intangible y muy personal, ya que, a lo largo de su vida recopila un conjunto de experiencias

en un proceso continuo de aprendizaje, el cual tiene respuestas e interpretaciones únicas en cada persona.

Según Schmitt (2011), se dan cinco tipos de marketing de experiencias:

1. Marketing sensorial o de sensaciones. Apela a los sentidos del consumidor (vista, sonido, tacto, gusto y olfato) que establece el modelo EPC: estímulo, proceso y consecuencia.
2. Marketing de sentimientos. Apela a los sentimientos y emociones interiores de los clientes, que van desde levemente positivos estados de ánimo vinculados a una marca a fuertes emociones de alegría y orgullo.
3. Marketing de pensamiento. Atrae al intelecto para entregar experiencias cognitivas y de resolución de problemas que involucran a los clientes creativamente.
4. Marketing de actuaciones. Se enfoca en comportamientos físicos, estilos de vida e interacciones con otros, que muestran que el comportamiento de las personas no depende solo de los intereses e inquietudes personales, sino también de las creencias que poseen sus grupos de referencia y por las normas sociales.
5. Marketing de relaciones. Crea experiencias tomando en cuenta los deseos de los individuos de ser parte de un contexto social (por ejemplo, su autoestima, ser parte de una subcultura o una comunidad de marca).



Cuadro 2. Modelo de Schmitt.
Fuente: Fernández y Moral (2012).

De acuerdo a lo mostrado en el cuadro 2, según lo que explica Schmitt (2006), lo importante es obtener experiencias holísticas. Por ello, de acuerdo a lo que explican puntualmente Fernández y Moral (2012) un “híbrido experiencial es aquella experiencia que combina dos o más SEM, es decir, sensaciones, sentimientos, pensamientos, actuaciones y relaciones. La combinación de varios de estos tipos de experiencias da como resultado un solo tipo de experiencia cuyo grado de efectividad y éxito para la empresa es mayor”.

Así, según se observa en el cuadro, los híbridos experienciales pueden ser individual, si tiene experiencias vinculadas a sensaciones, sentimientos, pensamientos y actuaciones, y también compartido, si existe contacto social con las relaciones y actuaciones con otras personas.

El gran objetivo del marketing experiencial es la experiencia holística, que se da al combinar híbridos experienciales individuales y compartidos, permitiendo el desarrollo de una experiencia de consumo más sólida y completa para el cliente (Fernández y Moral, 2012).

CAPÍTULO II METODOLOGÍA

En este artículo se realiza un análisis de la estrategia experiencial que *Disney* ofrece a sus clientes en los parques temáticos en Orlando: *Magic Kingdom*, *Epcot*, *Animal Kingdom* y *Hollywood Studios*, ya que nuestro objetivo es comprobar que uno de los factores clave del éxito de *The Walt Disney World Theme Parks* se basa en la adecuada aplicación del marketing experiencial que la compañía brinda a los *Guests*.

Por ello, para llevar a cabo dicho análisis y dado que el marketing experiencial se fundamenta en el método ecléctico (Schmitt, 1999), nos basamos en la observación directa y participativa en los ya mencionados parques. Durante el período de seis meses -enero a julio de 2016- visitamos *The Walt Disney World Theme Parks*, y al igual que todos los visitantes, fuimos invitados a tener la experiencia *Disney* como *Guests*. Además, realizamos el programa semestral de *Cast Members*, lo que nos permitió recibir clases en *Disney University*³ acerca de la gestión y estrategias de la compañía y conocer, desde ambas aristas, cómo se lleva a cabo. Partimos de la noción fundamental de Schmitt (2011) que asegura que los consumidores, al comprar, no adquieren productos/servicios, sino percepciones, y que es necesario implicar las marcas con experiencias que apelen a los cinco sentidos para que los consumidores puedan asociarlas y recordarlas.

Para lograrlo, es necesario implementar el modelo de experiencias de Schmitt en base a sus dos componentes básicos: los *Strategic Experiential Modules (SEM)* o Módulos Experienciales Estratégicos y los *Experience Providers (ExPros)* o Proveedores de experiencias.

Schmitt (1999) presenta cinco tipos de SEM, que Moral y Sánchez (2012) explican de la siguiente manera:

1. Sensorial (*Sense*). La experiencia del consumidor está constituida por unos estímulos sensoriales perceptibles a través de los sentidos: vista, el oído, el tacto, el gusto y el olfato.
2. Sentimiento (*Feel*). La experiencia del consumidor estará vinculada estrechamente a las emociones y sentimientos más íntimos del sujeto, siendo el objetivo generar

³ Lugar donde los *Cast Members* reciben entrenamiento especializado y clases de tradición, herencia y cultura *Disney*. Se hace hincapié en que la empresa confía en sus capacidades. Así aumenta la seguridad en sí mismos y como consecuencia harán su trabajo mucho mejor desde el comienzo (Capodagli, 2006).

una experiencia afectiva hacia la marca que desarrolle vínculos emocionales de alegría y orgullo.

3. Pensamiento (*Think*). La experiencia del consumidor apela al desarrollo de un pensamiento creativo de los clientes hacia la empresa y sus marcas.
4. Actuaciones (*Act*). Se propone la creación de experiencias físicas o corporales, estilos de vida y actuaciones que contribuyan a enriquecer la vida de los clientes, ofreciéndoles variantes sobre cómo hacer las cosas y los estilos de vida alternativos a los habitualmente desarrollados por el individuo.
5. Relaciones (*Relate*). Se trata de promover la incorporación de elementos referidos al desarrollo de sensaciones, sentimientos, pensamientos y actuaciones. Sin embargo, se incorporan dos elementos más, el anhelo individual de una mejora continua o de superación personal y el deseo de ser percibidos positivamente por otros individuos del entorno social.

Las herramientas que permiten la creación de alguno de los cinco tipos de experiencias que conforman los mencionados *SEM* son los *ExPros*, denominados instrumentos tácticos dirigidos a crear experiencias. En otras palabras, los cinco *SEM* se transmiten a las personas a través de los *ExPros*:

1. Comunicaciones: publicidad, comunicación externa e interna de la compañía y campañas de relaciones públicas visuales y verbales.
2. Identidad y señalización: incluidos nombres, logotipos, etc.
3. Producto: diseño, embalaje y visualización
4. *Co-branding* (marcas): participación de marketing de eventos, patrocinios, alianzas y asociaciones, licencias, colocación de productos en películas, etc.
5. Entornos espaciales: que incluyen el diseño externo e interno de oficinas corporativas, puntos de venta, consumidor y feria comercial espacios, etc.
6. Los sitios web y medios electrónicos (creación de experiencias interactivas).
7. Gente (personal de la empresa): vendedores, representantes de la compañía, proveedores de servicio al cliente, operadores de *call center*.

En esta investigación, examinamos *The Walt Disney World Theme Parks*, a partir del modelo de experiencias de Schmitt, enfocándonos en los siete *experience providers* analizados en el siguiente apartado.

CAPÍTULO III RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Realizaremos el análisis de cada una de las herramientas (*ExPros*) que Schmitt precisa para desencadenar experiencias de los consumidores en los cuatro parques de *The Walt Disney World: Magic Kingdom, Epcot, Animal Kingdom y Hollywood Studios*.

Pero primero, expondremos el siguiente análisis rápido de lo que los parques temáticos tienen en común. Quizá sin saberlo, Walt Disney comenzó a trabajar las experiencias del cliente desde 1923 y el *merchandising* de la marca desde 1929 (Alcaide y Merino, 2011).

Es preciso puntualizar que, como foco común de los cuatro parques, *Disney* busca cautivar a sus clientes a través de experiencias inolvidables. Por eso, los *Cast Members* afrontan el reto diario de crear magia para los millones de visitantes que acuden a los parques (Cockerell, 2008).

Su influencia en el mundo de niños ha sido tal que han logrado posicionarse como líderes en su rubro. Además, *Disney* es referente de parques temáticos a nivel mundial, ya que ha sabido crear representaciones confiables y deseables por sus visitantes (Firat y Ulusoy, 2011). Sus estratégicos, encabezados por el gran visionario y fundador Walt Disney, supieron encaminar sus objetivos y aprovechar el ideal de los niños de vivir fuera de preocupaciones, en un entorno feliz, donde jugar se convierte en toda una aventura, y si es en familia, mucho mejor. El hecho de que los niños tengan una experiencia divertida e increíble en WDW es la razón de ser de estos parques. El reino mágico es real y no solo existe en historias o cuentos (The Walt Disney Company, 2018).

1. *Magic Kingdom*

Conocido como ‘el lugar más mágico del planeta’ fue inaugurado en 1971 y es el parque temático más visitado del mundo (Wilk, 2013). Se divide en *Main Street, Adventureland, Frontierland, Liberty Square, Tomorrowland y Fantasyland*. El castillo de Cenicienta es la máxima atracción del lugar (The Walt Disney Company, 2018).

1.1. Comunicaciones

Desde la entrada al parque, observamos el manejo de comunicación interna. Un claro ejemplo es el conjunto de folletos (escritos en inglés, español, portugués y francés) que se ponen a disposición de los *Guests*. Aquí, los visitantes obtienen información seleccionada: un mapa del parque para ubicar las atracciones, restaurantes y saber a qué personajes pueden visitar, además de consejos y números de contacto. Esta herramienta (ExPros) permite que se desarrollen tres de los módulos estratégicos, ya que los asistentes se sienten cómodos con su estadía al tener facilidades para pensar a dónde irán y pueden actuar de forma inmediata. Asimismo, la comunicación verbal con los invitados es muy eficaz, ya que siempre hay un *Cast Member* dispuesto a ayudarlos. Además, estratégicamente dado, muchos de los trabajadores son extranjeros (no estadounidenses) y se pueden comunicar fluidamente con los *Guests* de otras partes del mundo. De esta manera, la experiencia *Disney* se torna más placentera dado que los asistentes no tienen que sentirse presionados por no dominar al 100% el idioma nativo del lugar.

1.2. Identidad y señalización

Magic Kingdom tiene una identidad particular que empieza por su nombre de marca experiencial, dado que describe cómo es el parque temático. Su logo tiene dos colores: amarillo y azul. El primero representa alegría y diversión y el segundo simboliza realeza y tranquilidad. La señalización está muy bien planteada, ya que cada zona presenta un letrero -a la par con la línea gráfica del parque- que permite a las personas ubicarse y no perderse en el inmenso lugar. Así, los *Guests* actúan y relacionan las señales con la zona. De esta manera, la experiencia *Disney* se ve enriquecida al cuidar estos detalles.

1.3. Producto

Dado que es un parque temático, es llamativo y muy particular a los ojos de los asistentes (Wilk, 2013), lo que permite que sea un producto experiencial. Está construido sobre túneles con la finalidad de no arruinar la magia y que los asistentes no se den cuenta de lo que los *Cast Members* hacen en sus recesos y/o fuera de sus horas de trabajo. Respecto al *merchandising*, presenta una gran calidad en sus productos. Por ejemplo, si en *Emporium*, tienda más grande del parque, algún *Cast Member* encuentra algún defecto pequeño en un lapicero con temática de Bella, este tiene el deber de ponerlo en la sección de ‘cosas malogradas’ o en los envíos que se hacen a *Cast Connection*⁴.

Se cuida mucho la satisfacción de los *Guests*, para que no se lleven una mala percepción a casa. Si uno de los *Guest* comprara ese lapicero lo puede

⁴ Tienda exclusiva para los *Cast Members* donde los trabajadores tienen descuentos especiales. Dado que el equipo es el responsable de crear la magia (Cockerell, 2008), la compañía *Disney* siempre trata de incentivarlos de alguna manera.

devolver en cualquier tienda de *Disney* y cambiarlo y/o, hasta incluso, le podrían dar uno gratis como recompensa por el mal momento. En este caso, un buen diseño de producto y/o empaque son importantes para relacionar la marca con la experiencia.

1.4. *Co-branding*

Pixar Animation Studios, estudio cinematográfico de animación, es subsidiario de *The Walt Disney Company*. La conexión directa se da con la aparición del castillo de Cenicienta al inicio de las películas. Asimismo, *Gameloft* en colaboración con *Disney* tiene un juego disponible para *Appstore* y *Playstore*, donde *Magic Kingdom* es el parque protagónico. Así, los *Guests* pueden relacionar marcas para enriquecer sus experiencias y estas refuerzan su presencia en el mercado.

1.5. Entornos espaciales

El diseño de las oficinas corporativas se encuentra en el *backstage* del parque temático. Por ejemplo, en la parte de atrás de *Emporium*, que conecta con los túneles, se encuentran las oficinas de los *Leaders* (jefes), así como cafeterías, *lockers*, etc. Sin embargo, si nos referimos al gran teatro *Town Square*, donde los *Guests* pueden conocer a Mickey y a varios de sus personajes favoritos, como Minnie y Campanita, las oficinas están en el mismo nivel. Lo que implica un mayor control y mucho cuidado para no arruinar la experiencia de cada persona en el lugar más mágico (Wilk, 2013).

1.6. Sitios web y medios electrónicos

El mundo mágico de *Disney* posee una web (<https://bit.ly/2E0q6Mp>) donde las personas pueden conocer acerca del servicio y costos. Asimismo, en los celulares pueden utilizar la aplicación *My Disney Experience* para guiarse y obtener *FastPasses* (entradas preferenciales). Esto permite que los *Guests* estén en constante interacción con la marca y puedan relacionarse y actuar según sus preferencias.

1.7. Gente

Todos los *Cast Members* cumplen un rol muy importante, ya que, como decía Walt Disney todo se puede lograr, pero se necesita personas que colaboren en ello (Williams y Denney, 2004). Algunos se desempeñan como vendedores, operadores de cajas registradoras, personajes que bailan y/o actúan, vigilantes, custodios de los personajes, custodios de la seguridad en *el Happily Ever After* (show de fuegos artificiales en las noches), entre otros roles. Todos siempre

interactúan entre sí para dar un gran servicio y mantener más que satisfechos a los *Guests* para lograr que se relacionen con la marca.

2. *Epcot*

Experimental Prototype Community of Tomorrow (*Epcot*) fue inaugurado en 1982. Su temática es dedicada a la tecnología y a la riqueza de culturas de diferentes partes del mundo. Está dividido en *Future World* y *World Showcase*, donde se encuentran once países: México, Noruega, China, Alemania, Italia, América, Japón, Marruecos, Francia, Reino Unido y Canadá (Houston y Meamber, 2011). El centro del parque presenta a *Spaceship Earth*, una esfera enorme que representa a la Tierra donde hay una simulación de cómo ha sido el progreso humano (The Walt Disney Company, 2018).

2.1. Comunicaciones

La publicidad en *Epcot* se puede observar desde el estacionamiento. Por ejemplo, para el lanzamiento de la nueva princesa latina, Elena de Avalor en *Disney Channel*, el estacionamiento tenía grandes paneles anunciando el acontecimiento. Esto hizo que los *Guests* pensarán dónde encontrar información para acudir al evento. Por otro lado, la comunicación interna entre los *Cast Members* es un factor importante. Por ejemplo, en *Mouse Gear*, la tienda de *merchandising* más grande del parque, los *Leaders* organizan reuniones para recibir *feedback* entre todos. Así, se enteran si el equipo *Imagineers* (creativos de *Disney*) han lanzado alguna campaña y comparten información a diario para resolver dudas de los asistentes. Esto permite que los *Guests* se sientan satisfechos tras resolver sus preguntas y enriquecen su experiencia.

2.2. Identidad y señalización

Epcot tiene nombre de marca experiencial, lo cual despierta la curiosidad de los *Guests* por saber qué significa. Al informarse se involucran y relacionan más con la marca. Su logo presenta un enfoque futurista y usa el plateado para denotarlo, asimismo el azul simboliza realeza dentro del parque. Al igual que en *Magic Kingdom*, la señalización prima en el lugar. Por ejemplo, ya que el estacionamiento es gigante (puede albergar más de 10 000 carros), existen áreas con nombre propio como *Imagine* y *Create* para facilitar a los *Guests* la ubicación de sus vehículos (The Walt Disney Company, 2018). Por otro lado, la señalización y seguridad también se observa en las atracciones. Por ejemplo, en *Living with The Land* (paseo en bote en un invernadero), antes de que la gente suba al bote se le explica y señala las salidas de emergencia para evitar complicaciones. Así, queda demostrado que la compañía se preocupa por el bienestar de sus *Guests* y *Cast Members* y los hacen sentir seguros para que disfruten de su experiencia.

2.3. Producto

El diseño de su construcción, cuya idea original fue de Walt Disney, era hacer una ciudadela que albergará a muchos ciudadanos de distintas partes del mundo (Houston y Meamber, 2011); sin embargo, esto no se pudo concretar, dada la muerte del gran visionario. La idea original cambió y se conservó el ideal de trabajo e interacción entre muchas culturas. El diseño de este parque también cuenta con túneles que alberga sótanos donde hay mercadería, *lockers*, cafeterías, maquinarias, entre otras cosas. Por otro lado, en el área de *World Showcase*, los *Pavillions* (países), brindan productos y servicios originales y/o representativos de cada lugar. Esto permite que los *Guests* sientan y disfruten de la experiencia de estar en diferentes lugares en un mismo parque, lo que, a su vez, enriquece su estadía en *Epcot*.

2.4. Co-branding

Epcot tiene patrocinadores diferentes según el rubro de sus presentaciones y actuaciones. Por ejemplo, Chevrolet colabora activamente con *Test Track*, un viaje automotriz donde los *Guests* puede manejar su propio vehículo y funciona como guía de las versiones de prueba de los autos Chevrolet si la situación se presenta. Por otro lado, en el edificio *The Land*, Chiquita, una productora de banano es el patrocinador de *Living with The Land*. Este tipo de alianzas entre marcas logra notoriedad y hace sentir más confiados a los *Guests* porque ellas confían mutuamente.

2.5. Entornos espaciales

Las oficinas de los líderes se encuentran en la parte trasera del parque. Por otro lado, el edificio principal de fotografía se ubica en *Epcot*. Los fotógrafos ocupan un lugar privilegiado en todo *Disney*, ya que muchas personas no solo quieren capturar sus momentos de felicidad con sus propios celulares o cámaras, sino que desean tener la mejor calidad y acuden a ellos, quienes se encuentran en ciertos puntos específicos de cada parque. Respecto a los puntos de venta, *Epcot* pone a disposición del público varios lugares, estratégicamente colocados, siendo el principal y más concurrido *MouseGear*. La compra de recuerdos y/ regalos permite que la marca se relacione con los *Guests* y puedan recordar cómo fue su experiencia en el lugar y deseen regresar.

2.6. Sitios Web y medios electrónicos

Epcot también puede ser visualizado en la Web Disney. Además, también se encuentra en la App de *My Disney Experience*. Por otro lado, las *Magic Bands*, prototipo electrónico en forma de pulseras de goma, son muy importantes, ya que sirven para acceder a los parques y a las atracciones. Además, también se

les puede grabar nombre y recargar costos (Alcaide, 2015). Este método es práctico y permite que los *Guests* se sientan cómodos y se diviertan en el parque.

2.7 Gente

Los *Cast Members* son el foco estrella detrás del telón para *Epcot*. Los *Leaders* –en su mayoría– siempre tratan de motivarlos y reconocer su labor. Lo interesante, además, es que en *Epcot* existen más *Cast Members* extranjeros que en cualquier otro parque, puesto que en cada *Pavillion* del *Showcase*, solo trabajan personas nativas de cada país. Así, tenemos en Francia, franceses; en Italia, italianos; en Canadá, canadienses, etc. Por ello, es importante saber acerca de su cultura y procurar implicarlos constantemente en el trabajo. Esto permite, que los *Guests* puedan disfrutar de una experiencia diversa en su máxima expresión y se sientan a gusto teniendo trato con otras culturas.

Un ejemplo adicional en el que puntualizamos es *Soarin'*, simulador que viaja alrededor de muchos lugares del mundo y fue relanzado en el 2016. Se publicó en el parque publicidad del *coming event*, en la página web y en la aplicación de *My Disney Experience*; se mejoró la identidad visual de *Soarin'* y se realizó un logotipo más moderno acorde a la renovación; se mejoró la atracción, tanto los asientos de seguridad como las grandes pantallas simuladoras, así como los lugares de espera (las colas para entrar pueden demorar hasta 4 horas) para brindar mayor comodidad a los asistentes. Los *FastPasses* resultaron muy atractivos para la ocasión y se entrenó estrictamente a los *Cast Members* para poder lidiar con la reapertura. Al finalizar el día, aproximadamente, más de 5 000 asistentes disfrutaron de la diversión en *Soarin'*. Este relanzamiento hizo que los asistentes sintieran mucha emoción por experimentar qué era lo nuevo que traía *Epcot*.

3. *Hollywood Studios*

Su temática es de shows y producción de películas. Fue inaugurado en 1989 su símbolo más representativo es *The Twilight Zone Tower of Terror*, y uno de los grandes atractivos de este parque es la adquisición de *Star Wars*. Se divide en *Sunset Boulevard*, *Hollywood Boulevard*, *Echo Lake*, *Animation Courtyard*, *Commissary Lane*, *Pixar Place* y *Grand Avenue* (The Walt Disney Company, 2018).

3.1. Comunicaciones

La publicidad del parque se realiza, en varias ocasiones, en los canales de los que *Disney* es propietario: *ABC* y *ESPN*. Noticias especiales como la creación del mundo mágico de *Star Wars*, entre otras, se hacen saber por *ABC*. Asimismo, campañas como *ESPN The Weekend*, se han realizado en las instalaciones de

Hollywood Studios. De esta forma, se logra relacionar al público segmentado de *ESPN* con el del parque y viceversa.

3.2. Identidad y señalización

Hollywood Studios presenta un nombre de marca experiencial con su enfoque delimitado al área cinematográfica. Desde la entrada al parque un enorme cartel en forma de rollo de película recibe a sus *Guests*. Asimismo, los logos y nombres de las tiendas, como *Mickey's of Hollywood*, la más grande del parque, está notablemente ligada a la temática. Lo que permite que los *Guests* perciban el entorno y sientan curiosidad al imaginar qué es lo que pueden encontrar en este parque temático.

3.3. Producto

Originalmente solo iba a ser una atracción, pero se decidió hacer un parque como producto experiencial con temática de cine. Aquí, se cuida mucho los detalles y la presentación de los productos. Por ello, los productos que son adquiridos por los *Guests* siempre son colocados en bolsas con el logo de *Disney* para que puedan recordar la marca cuando salgan de parque. Además, si es que los productos son frágiles -las tazas, los cuadros, el menaje, entre otros- el embalaje del producto se realiza en las tiendas con *Giami* (papel especial). Por ejemplo, si la taza que un *Guest* acaba de comprar se rompiera, un *Cast Member* lo podría cambiar y hacer un '*magical moment*' dándole una taza nueva sin cobrarle. Esto haría que la persona se sienta feliz y recuerde cómo se sintió ante el incidente en el parque.

3.4. Co-branding

Hollywood Studios tiene asociaciones con distintas marcas. Por ejemplo, Rock 'n' Roller Coaster starring by Aerosmith – Presented by Hanes, atracción que simula el despegue en una limusina a través de las autopistas de Los Ángeles a las melodías de rock de Aerosmith (The Walt Disney Company, 2018). Asimismo, presenta el show de *Indiana Jones: Epic Stunt Spectacular*, donde la película cobra vida por algunos minutos y los *Guests* participan como dobles. Otro nombre de película que se muestra en el parque, es *Toy Story Mania*, ubicado en el área de Pixar. De esta manera los *Guests* se sienten conectados emocionalmente con la marca que, de alguna manera, la hacen propia.

3.5. Entornos espaciales

Las oficinas corporativas de *Hollywood Studios* se encuentran en la parte trasera del parque, donde los *Guests* tienen el acceso restringido. Por otro lado, los puntos de venta son más pequeños que en los dos parques ya mencionados, y en

los carros al paso de la avenida principal (*Hollywood Avenue*) y sus alrededores, los *Guests* pueden comprar comida ligera, agua, gorros *Disney*, ventiladores pequeños, helados, entre otras cosas, que hacen que su experiencia mejore tras sentirse satisfechos.

3.6. Sitios Web y medios electrónicos

El sitio web de *Disney* también describe cómo es este parque temático y de qué se puede disfrutar. Desde *My Disney Experience* los *Guests* pueden separar *FastPasses* para evitar colas largas y tener un lugar privilegiado para los shows nocturnos como *Fantasmic*, el espectáculo donde *Mickey* es el protagonista y en la puesta en escena el show cobra vida con agua, música, animación y fuegos artificiales. Otro punto importante es el almacenamiento de fotografías que se recaba en *My Disney Experience*. Si los fotógrafos del parque le tomaron fotos a algún *Guest*, la persona las podrá ver en la aplicación. Asimismo, cabe destacar, en el área de medios electrónicos, que en varias atracciones como en el *Rock 'n' Roller Coaster* existen pantallas enormes y radios muy potentes que permiten que la música del lugar pueda ser escuchada y se llene de emoción el ambiente. Esto permite que el ambiente sea óptimo para los *Guests* y puedan disfrutar de experiencias memorables.

3.7 Gente

En *Hollywood Studios* existe la motivación para los *Cast Members* para que puedan sentirse a gusto y, de esta forma, brindar un excelente servicio a los *Guests*. Siempre se encuentran en constante capacitación, y en ocasiones, suelen ser los primeros en probar algunas atracciones nuevas o shows, como el caso de *Star Wars: A galactic spectacular*. Este nuevo show de los fuegos artificiales fue probado por un grupo de *Cast Members* que se encontraban trabajando en ese momento. Esto se realizó en el 2016, aproximadamente, a las 12:30am, sin la presencia de los *Guests*.

4. *Animal Kingdom*

El parque temático de *Disney* más grande del mundo (230 hectáreas aproximadamente) es el único que, apuesta, directamente, por la conservación de la naturaleza. Fue inaugurado en 1998 y su símbolo es el *Tree of Life* o árbol de la vida, que tiene más de 300 animales tallados, que los *guests* pueden observar cuando asisten a la atracción. Se divide en siete zonas *Oasis*, *Discovery Island*, *Pandora-The world of Avatar*, *Africa*, *Rafiki's Planet Watch*, *Asia* y *DinoLand* (The Walt Disney Company, 2018).

4.1. Comunicaciones

La publicidad también se desarrolla en plataformas digitales y sociales. Por ejemplo, *Facebook* y *Twitter*. Donde se dan a conocer novedades y nuevos puestos de trabajo para integrar el elenco. Además, la interacción de las personas en redes permite afianzar su relación con la marca, ya que, los *Guests*, publican cuando visitan los parques y lo hacen con algunas fotos. Lo cual, genera a su vez, publicidad, ya que los demás ven cómo la están pasando y también quieren visitar el parque. El *Twitter* es más propicio para avisos de último minuto y anuncios publicitarios de algún suceso nuevo. La comunicación entre los *Cast Members* también se propicia a diario para mejorar y mantener la línea de excelencia del parque. Para ser más precisos acotaremos un evento que sucedió en el 2016. Un pequeño oso bebé había escapado de su área y estaba suelto; esta noticia no se pudo haber comunicado inmediatamente a los *Guests* porque hubiera desatado el pánico, pero sí se hizo a los *Cast Members* para que estuvieran pendientes todo el tiempo. Finalmente, y después de una exhaustiva búsqueda, lo encontraron y todo se mantuvo bajo control. No se afectó la tranquilidad de los *Guests*, quienes pudieron disfrutar de la experiencia *Disney*.

4.2. Identidad y señalización

El nombre de marca experiencial que presenta este parque marca una clara idea de lo que trata. Su logo simboliza el sentido principal del parque: la naturaleza y logra mantener la línea de *Disney* con su sello en el logo. A diferencia del resto de parques, este se percibe mucho más relajado para entrar en contacto con la naturaleza y todo lo que esta puede ofrecer. La señalización en este parque es muy importante, no solo por ser un gran espacio, sino por los animales que se pueden encontrar. Aunque no es que se corra algún peligro, los *Cast Members* siempre están pendientes, sobre todo de los niños, para evitar cualquier accidente o complicación. Además de existir flechas que muestran direcciones hacia diferentes zonas y puntos de encuentro, también existen carteles enormes definiendo la ubicación de restaurantes, tiendas, atracciones, etc., cada determinada distancia. Esto permite que los *Guests* se sientan seguros y puedan disfrutar de las distintas zonas con tranquilidad.

4.3. Producto

Este parque temático es un producto experiencial, dado que está representado por el *Tree of Life* y hace una alabanza al festejo que significa tener vida. Por ello, está tan enfocado en el cuidado de la naturaleza y de los animales. En este sentido, es importante mencionar que los animales tienen un lugar seguro donde vivir con los cuidados adecuados. Esto hace que, tanto los *Cast Members* como los *Guests*, se concienticen con el cuidado del medio ambiente.

4.4. *Co-branding*

Una de las principales asociaciones que *Animal Kingdom* tiene en su parque es con *Starbucks*. Cerca al área principal de *merchandise* del parque se encuentra Starbucks, ofreciendo sus productos de siempre con un gran plus: cualquier material pequeño de plástico que puede representar un riesgo para los animales en el parque, es reemplazado por otro ecológico. Un claro ejemplo de esto son las cañitas de los *Frapuccinos*, que son de un papel especial. Así, los visitantes colaboran cuidando el entorno en el que se desarrollan y ven más involucrados con las marcas.

4.5. Entornos espaciales

Animal Kingdom, al igual que *Hollywood*, tampoco cuenta con túneles especiales debajo del parque, por ellos las oficinas del lugar están en la parte de atrás del parque. Los puntos de venta que se presentan se encuentran en varias áreas estratégicas del parque. Por ejemplo, se pueden encontrar en el área de África varios puestos en forma de carros de safari especiales para andar en la zona. En estos puntos de ventas se vende comida y bebida. Ya en las tiendas más grandes, como, por ejemplo, *Mandala Gifts* y *Serka Zong*, ubicadas en Asia, se puede comprar recuerdos y/o ropa. Todo esto permite que los *Guests* disfruten de una experiencia singular en el parque.

4.6. Sitios Web y medios electrónicos

Además de la Web y *My Disney Experience*, en este parque, algunas atracciones como *Expedition Everest-Legend of the Forbidden Mountain* (montaña rusa) cuentan con cámaras en el interior que, en un determinado punto, toman fotos en pleno recorrido. Una vez terminado el paseo, las personas ven directamente en varias pantallas todas las fotos y pueden guardarlas digitalmente en sus *Magic Bands* para luego revisarlas en su cuenta de *My Disney Experience*, y si desea, imprimirlas o archivarlas en una computadora o un disco duro. Esto permite que los *Guests* guarden recuerdos del lugar y los compartan con sus familiares y/o amigos.

4.7 Gente

Los *Cast Members* son la parte que da vida al parque detrás del telón y en plenos show. En *Animal Kingdom*, lo curioso y fantástico es que muchos de los trabajadores son oriundos de África y Asia. En varias áreas del parque, se escucha la música original del continente africano y en conjunto con historias de *Disney*, como la de *Lion King*, se arman bailes y fiestas. Todo se trata de diversión, de disfrutar de la vida y de hacer que los *Cast Members* inviten a los *Guests* a divertirse también. Es un espectáculo que anima a todos en el lugar. Ya que los *Cast Members* son parte importante del show y la puesta en escena, *Disney* los

motiva e incentiva con distintas acciones. Por ejemplo, cada 150 horas trabajadas, cada *Cast Member* recibe como un obsequio tres *Park Hoopers* (entradas especiales gratis para disfrutar de los parques) para que puedan ir con su familia y/o amigos. Asimismo, cada *Cast Member* cuenta con una tarjeta especial de descuentos que puede usar en la gran mayoría de tiendas de *merchandise* y en muchos de los restaurantes que posee *The World Disney World*. Dado que ellos realizan la magia, los líderes siempre están en constante motivación para mantenerlos a gusto (*Cockerell, 2008*).

CONCLUSIONES

Primera

El marketing experiencial representa la estrategia de reinención de las marcas para poder conectar con sus clientes y potenciales clientes, ya que los nuevos prosumidores ya no están dispuestos a recibir todo lo que estas les ofrecen; en estos tiempos, son los mismos prosumidores los que se encargan de aceptar o no lo que las marcas les dan como una tentativa de sus productos y/o servicios. Por ello, es importante que las marcas estén pendientes de su público objetivo y los conozcan para poder ofrecerles algo de calidad y poder innovar cuando sea necesario dando un servicio de experiencias que se recuerde satisfactoriamente.

Segunda

The Walt Disney World Theme Parks presenta como uno de sus factores claves de éxito el uso estratégico del marketing experiencial para poder conectar con sus clientes de todo el mundo. Así, desde sus inicios y con mejoras a lo largo del tiempo, ha implementado experiencias holísticas con lo que Schmitt denomina *SEM* (percibir-sentir-pensar-actuar-relacionar) y los *ExPros* (comunicaciones, identidad, producto, co-branding, entornos espaciales, sitios web y medios electrónicos y gente) para hacer felices a sus clientes. ‘El lugar más mágico del mundo’ o ‘donde los sueños se convierten en realidad’, definitivamente, tiene un gusto exquisito por los detalles y logra, con la formación importante de sus *Cast Members*, que los *Guests* compren las experiencias que ellos les ofrecen, ya que saben planificar esas experiencias de una forma integral.

Tercera

La innovación constante en todo ámbito es muy importante por los estrategias *Disney*. Por ello, siempre están pendientes de lo que su plataforma *My Disney Experience* le puede ofrecer a sus *Guests*. En este sentido, si de por sí conectar culturas de todo el mundo es una tarea difícil, a parte del ‘factor felicidad’ en común, la tecnología cumple un rol prácticamente protagónico para poder comunicarse con sus *Guests* y ofrecerles un servicio de última generación. Las experiencias virtuales ayudan a una mayor interacción menos invasiva donde las personas buscan lo que desean encontrar y encuentran servicios muy buenos que no pensaron buscar.

Cuarta

La conexión emocional que la marca individual de cada parque temático analizado en esta investigación (*Magic Kingdom, Epcot, Animal Kingdom y Hollywood Studios*) ha logrado con sus *Guests* ha sido tal que nos podríamos referir a una etapa actual donde las personas se sienten *Disney*, compran *Disney* y son *Disney*, con cada una de las particularidades que cada parque temático ofrece y dependiendo del lugar favorito de cada *Guest*.

Quinta

El liderazgo es una base importante en la compañía. Por eso, *The Walt Disney World* ha logrado construir un equipo entusiasta convencido del valor que representan para la compañía: la magia la crean ellos y en cooperación mutua. Los verdaderos líderes han logrado que la compañía permanezca en el tiempo y se siga posicionando como referente de parques temáticos a nivel mundial. Replantear oportunidades y desafíos de la mano del equipo, incentivando una jerarquía horizontal en su cultura organizacional, ha permitido su posicionamiento de marca, a partir de la creación de experiencias, en grandes y pequeños.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaide, J. (2015). *Fidelización de clientes*. Madrid: Esic Editorial.
- Alcaide, J. y Merino, M. (2011). Comunicación experiencial y sensorial: algunos ejemplos de aplicación. *Harvard Deusto Business Review*. (198), 62-79.
- Arbaiza, F. (2017). *Marketing experiencial: el marketing a través de las experiencias del consumidor*. Piura: Universidad de Piura, Facultad de Comunicación.
- Balan, F. y González, M. (2015). *Marketing Experiencial*. Universidad Miguel Hernández de Elche, España.
- Capodagli, B. (2006). *El Método Disney. El aprovechamiento de los secretos de la gestión de Disney en su empresa*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Cockerell, L. (2008). *Ponga magia en su empresa*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Costa, C. (2014). Transmedia Storytelling, an ally of Corporate Communication: #Dropped by Heineken case study. *Communication and Society*, 27 (3), 127-150. Recuperado de http://www.unav.es/fcom/communication-society/es/articulo.php?art_id=504
- Consolación, C. y Sabaté, F. (2008). Marketing Experiencial: el marketing de los sentimientos y sus efectos sobre la mejora en la comunicación. *Business Administration and Strategy*, 267-271. Recuperado de http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2008/BUSINESS_ADMINISTRATION_AND_STRATEGY//267-272.pdf
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35), 152-181. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/6115>
- Fernández, M. y Moral, M. (2012). Nuevas tendencias del marketing: el marketing experiencial. *Entelequia revista interdisciplinar*, (14), 237-251. Recuperado de <https://revistaentelequia.wordpress.com/2012/05/01/nuevas-tendencias-del-marketing-el-marketing-experiencial/>
- Firat, F. y Ulusoy, E. (2011). *Living a theme*, *Consumption Markets & Culture*, 14 (2), 193-202. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/10253866.2011.562020>
- Garlen, J. y Sandlin, J. (2016). *Disney, Culture, and Curriculum*. New York: Routledge.

- González, E. y Sánchez, E. (2016). *El marketing experiencial como herramienta eficaz de comunicación. Análisis de los principales postulados e identificación de los mismos en la práctica profesional a través de cuatro casos prácticos*. Universidad de Valladolid, España.
- Grundey, D. (2008). Experiential marketing vs. traditional marketing: creating rational and emotional liaisons with consumers. *The Romanian Economic Journal*, XI (29), 133-151. Recuperado de <http://www.rejournal.eu/article/experiential-marketing-vs-traditional-marketing-creating-rational-and-emotional-liaisons>
- Holbrook, M. y Hirschman, E. (1982). The experiential aspects of consumption: consumer fantasy, feelings and fun. *Journal of Consumer Research*, 9 (2), 132–140. Recuperado de <https://doi.org/10.1086/208906>
- Houston, R. y Meamber, L. (2011). *Consuming the “world”: reflexivity, aesthetics, and authenticity at Disney World’s Epcot Center*, *Consumption Markets & Culture*, 14 (2), 177-191. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/10253866.2011.562019>
- Kotler, P. (2010). *Marketing 3.0*. Mexico: Pearson.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- Lenderman, M. y Sánchez, R. (2008). *Marketing experiencial: la revolución de las marcas*. Madrid: ESIC Editorial
- Pine II, J. y Gilmore, J. (2002). *The experience is the marketing*. Recuperado de <https://goo.gl/BKAvXZ>
- Pine II, J. y Gilmore, J. (1999). *The experience economy: work is theatre & every business a stage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Schmitt, B. (1999). *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate*. New York: The Free Press.
- Schmitt, B. (2006). *Experiential marketing: cómo conseguir que los clientes identifiquen en su marca sensaciones, sentimientos, pensamientos, actuaciones y relaciones*. Barcelona: Deusto.
- Schmitt, B. (2011). Experience Marketing: Concepts, Frameworks and Consumer Insights. *Foundations and Trends® in Marketing*, 5 (2), 55-112. Recuperado de <https://doi.org/10.1561/17000000027>
- The Walt Disney Company. (2018). Recuperado de <https://bit.ly/2GSG1kh>
- Vidal, F. (2013). El discurso sobre la experiencia en la publicidad de la significación ¿En qué consiste “tener” una experiencia? *Pensar la Publicidad*, 7 (2), 217-237.

Wilk, R. (2015). *Keys to the Kingdom: your complete guide to Walt Disney World's Magic Kingdom Theme Park*. Estados Unidos.

Williams, P. y Denney, J. (2004). *How to be like Walt: capturing the Disney magic every day of your life*. Florida: Health Communication Inc.