



FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS

GRADO EN TURISMO

Disneyland Paris como empresa de ocio

Trabajo Fin de Grado presentado por María Isabel Martínez Fernández, siendo la tutora del mismo María Rosario González Rodríguez.

Vº. Bº. de la Tutora:

Alumna:

Dra. Dña. Rosario González Rodríguez

Dña. María Isabel Martínez Fernández

Sevilla. Junio de 2019



**GRADO EN TURISMO
FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO
CURSO ACADÉMICO [2018-2019]**

TÍTULO:

DISNEYLAND PARIS COMO EMPRESA DE OCIO

AUTOR:

MARÍA ISABEL MARTÍNEZ FERNÁNDEZ

TUTOR:

Dra. D^a. MARÍA ROSARIO GONZÁLEZ RODRÍGUEZ

DEPARTAMENTO:

ECONOMÍA APLICADA II

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

MÉTODOS CUANTITATIVOS PARA LA ECONOMÍA Y LA EMPRESA

RESUMEN:

El trabajo que se presenta a continuación pretende estudiar y analizar todos los aspectos de la empresa Disneyland Paris y su desempeño dentro del sector turístico. El objetivo de dicho análisis es poder estudiar con detenimiento el modelo de negocio de dicha compañía. Para poder alcanzar nuestro objetivo, analizaremos los datos que podemos encontrar de la empresa (tanto fiscales, de afluencia, etcétera.) y lo compararemos con el modelo Canvas.

PALABRAS CLAVE:

Excelencia; innovación; personalización; lienzo de negocio; planificación.

ÍNDICE

1	CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA	1
1.2	INTRODUCCIÓN A DISNEYLAND PARIS	2
1.2.1	Disneyland Park.....	3
1.2.2	Walt Disney Studios Park.....	4
1.3	DESFILE	6
2	CAPITULO 2. DISNEYLAND PARIS COMO EMPRESA	11
2.1	ASOCIACIÓN.....	11
2.2	INVERSIÓN.....	12
2.3	TALENTOS	13
2.4	DIVERSIDAD	13
2.5	EXPERIENCIA Y CONTRIBUCIÓN AL TURISMO	14
2.5.1	París.....	15
2.6	COMPROMISO	16
2.6.1	Social	16
2.6.2	Medioambiental.....	17
2.7	ZONAS VERDES	17
3	CAPITULO 3. CREACIÓN DE EMPRESAS.....	19
3.1	FASES EN LA CREACIÓN DE EMPRESAS	19
3.2	IDEA DE NEGOCIO	19
3.2.1	Posibles causas de fracaso o éxito.....	20
3.3	LAS FASES, IDEAS Y POSIBLES CAUSAS DE FRACASO EN DISNEYLAND PARIS	20
3.3.1	Fases en la creación de Disneyland Paris	20
3.3.2	Idea de negocio.....	21
3.3.3	Problemas y soluciones	21
3.4	EL MODELO DE NEGOCIO: DEFINICIÓN Y CANVAS.	22
3.4.1	Lienzo de negocio (Canvas) de Disneyland Paris	24
4	CAPITULO 4. CONCLUSIÓN.....	27

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

En este Trabajo Fin de Grado vamos a analizar Disneyland Paris como una empresa de ocio. Para ello, vamos a analizar los datos encontrados entre sus reportes anuales, y haremos la comparativa con el modelo de negocio Canvas (el lienzo de negocio).

También se describe cómo afectan las acciones de responsabilidad social a la comunidad local, y se proporcionan datos relativos a la historia de la creación del resort, acompañado de datos sobre sus beneficios y el volumen de asistencia.

1.1 INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA

Empezaremos hablando de la empresa que gestiona la actividad dentro del recinto de Marne la Vallée: The Walt Disney Company. Esta compañía, con sede en Los Ángeles (California), se ha convertido en el mayor conglomerado de empresas de comunicación y entretenimiento del mundo.

Fundada en 1923 bajo el nombre de Disney Brothers' Studios por el famoso Walter Elias Disney (5 diciembre 1901- 15 diciembre 1966) y su hermano Roy Disney, cambiará su nombre por The Walt Disney Company en 1925. El estudio de animación lanzaría su primer cortometraje mudo, Plane Crazy, en 1928, al que seguirá un primer cortometraje sonoro, Steamboat Willie. Será en 1930 cuando comenzaría la producción de su primer largometraje, Blancanieves y los siete enanitos, que sería estrenada en 1937 en technicolor, y que supuso la catapulta de la compañía a la fama mundial.

Tras varias crisis como la Segunda Guerra Mundial, o la llamada Época Oscura de Disney, la compañía sacará al público sus mayores éxitos, época que llegará a conocerse como el Renacimiento de Disney. Entre estos nuevos largometrajes se encuentran películas como La Sirenita, La Bella y la Bestia (la primera película de animación nominada a un Óscar a la mejor película), Aladdín, El Rey León, Pocahontas, El Jorobado de Notre Dame y Hércules.

Actualmente se encuentra formada por varias compañías que se han ido anexionando por adquisición a lo largo de estos años: Buena Vista Motion Pictures, Lucasfilm, Marvel Entertainment, Walt Disney Parks and Resorts, Pixar y su más reciente adquisición, 21st Century Fox. Todo esto ha propiciado que en 2014 sus ingresos ascendieran a un total de 52,465 millones de dólares.

Tras numerosos éxitos, la compañía decide dedicarse no solo a la animación, sino que inicia una nueva aventura con la apertura de su primer parque temático en Anaheim (California), y acabar convirtiéndose en la operadora de numerosos parques temáticos inspirados en sus historias, y que se encuentran distribuidos por todo el mundo. Además, dirige en la actualidad varios canales de televisión.

La división Disney Parks and Resorts fue creada en 1955 gracias a la apertura del primer parque Disney en Anaheim, el único diseñado y construido bajo la supervisión de Walt Disney. Actualmente la compañía opera 8 parques temáticos: Disneyland (Anaheim, 1955), Walt Disney World Resort (Orlando, 1971), Tokyo Disney Resort (Tokio, 1983), Disneyland Paris (París, 1992), Animal Kingdom (dentro de Walt Disney World, 1998), Disney Cruise Line (1998), Hong Kong Disneyland (Hong Kong, 2005) y Shanghai Disneyland Resort (Shanghai, 2016). Todos estos parques y resorts están inspirados y ambientados en los distintos cortos y largometrajes de la compañía.

1.2 INTRODUCCIÓN A DISNEYLAND PARIS

Para este Trabajo Fin de Grado vamos a centrarnos en el parque que se encuentra más cercano a nosotros, nos referimos a Disneyland Paris.

Pero no fue París el único enclave pensado por la compañía para abrir su primer parque en Europa. España fue una dura competidora del país vecino, presentando varias propuestas. El sur de España, y más concretamente la población sevillana de Lebrija, fue la candidata mejor posicionada hasta el último momento gracias a un clima parecido al de California, aunque finalmente se edificó en Marne-La-Vallée, debido a su cercanía con la capital francesa, de gran atractivo turístico, y su gran comunicación con Europa central.

Este complejo recreacional cuenta con una extensión de 22,3km² (2230 ha.) y se encuentra situado en Marne-la-Vallée, a 32km del centro de París.

El resort cuenta con dos parques temáticos claramente diferenciados tanto por su ambientación como por su temática:

- Disneyland Park, inspirado en los distintos largometrajes de la compañía y dividido en cinco zonas: Main Street U.S.A., Fantasyland, Adventureland, Frontierland y Discoveryland.
- Walt Disney Studios Park, inspirado en el mundo del cine y Hollywood.

La oferta se completa con espacios para hoteles, ocio y restauración, situados a la salida de los parques, lo que permite no solo el alojamiento cerca de éstos, si no continuar con la diversión tras la hora de cierre de los mismos.

- Disney Village, la zona comercial y de restauración.
- Golf Disneyland, un campo de golf.
- Siete hoteles oficiales de la firma, tematizados y visitados por los personajes más entrañables de la factoría Disney:
 - o Disneyland Hotel, el más lujoso y glamouroso de todos. Está inspirado en un palacio victoriano. Es la entrada al Disneyland Park y ofrece unas maravillosas vistas del mismo desde algunas de sus habitaciones.
 - o Disney's Hotel New York, que nos envuelve en el ambiente neoyorkino, moderno y desenfadado.
 - o Disney's Hotel Newport Bay Club. Un balneario de Nueva Inglaterra ha sido el elegido para la temática de este hotel.
 - o Disney's Hotel Sequoia Lodge, nos traslada al corazón de las Montañas Rocosas
 - o Disney's Hotel Cheyenne, ambientado en un poblado del lejano oeste
 - o Disney's Hotel Santa Fe, inicialmente inspirado en un típico pueblo de Nuevo México, tras el éxito de la película Cars, ha cambiado su temática por la de éste nuevo personaje (un coche de carreras)
 - o Disney's Davy Crockett Ranch. El más alejado del resort, está inspirado en el mítico personaje del que toma su nombre, y el alojamiento se realiza en cabañas.
- El lago, bordeado por los hoteles Disney's Hotel New York, Disney's Hotel Newport Bay Club, Disney's Hotel Sequoia Lodge antes mencionados, y en el que se encuentra un gran globo aerostático que ofrece una magnífica vista panorámica de todo el recinto.

Todo ello ha contribuido a que Disneyland Paris se haya convertido, desde sus inicios, en el destino turístico más visitado de Europa.



Figura 1.1. Mapa complejo recreacional Disneyland Paris

Fuente: Disneyland Paris (2014)

1.2.1 Disneyland Park

En 1992 abre el primero de los parques del resort, Disneyland Park que, como hemos mencionado anteriormente, se encuentra organizado en cinco espacios de temáticas claramente diferenciadas.



Figura 1.2. Mapa Disneyland Park

Fuente: Disneyland Paris (2014).

- Main Street U.S.A. se encuentra nada más entrar al parque. Esta arteria principal se encuentra repleta de negocios, y está inspirada en la típica calle de una ciudad americana de principios del siglo XX. En ella podemos encontrar tiendas de diversos tipos, restaurantes, cafeterías, fotógrafos... Y veremos circular por ella tranvías y coches de la época en los que también pueden montarse los visitantes del parque, todo detalle cuidado al milímetro para conseguir transportar al invitado, palabra con la que les gusta identificar al visitante, hacia la época que recrea. Al final de esta calle, y presidiendo el parque, encontraremos el famoso castillo Disney, inspirado en la película La Bella Durmiente, que da paso a la siguiente zona: Fantasyland.
- Fantasyland, como su nombre indica, esta zona está inspirada en los mundos de fantasía que creó la compañía. En ella podemos encontrar alusiones a películas como Blancanieves, Dumbo, Cenicienta o Pinocho. Cuenta con 9 tiendas, 14 atracciones, 2 teatros, un restaurante de servicio en mesa, donde se puede contratar una comida de experiencia con diversas princesas de la factoría Disney; y 6 restaurantes de comida rápida tematizados. En el sótano del Castillo de la Bella Durmiente, que simula una gruta, podemos encontrar al gran dragón dormido, que está considerado como el mayor animatrónico de todo el parque.
- Adventureland se encuentra situada en el lateral izquierdo de Fantasyland. Esta zona encuentra su inspiración en los lugares exóticos narrados en las historias de aventuras que la compañía sitúa en el Caribe, Arabia, África y la selva. 6 son las atracciones instaladas en este recinto además de 4 restaurantes entre los que se encuentra Pirate Jack, integrada en la atracción Piratas del Caribe, y en el que se ofrece servicio en mesa mientras se disfruta de las vistas sobre la atracción. Además esta zona nos ofrece productos del parque en 5 tiendas.
- Frontierland es la zona dedicada al Lejano Oeste americano. En ella se representa la ciudad imaginaria de Thunder Mesa, y que cuenta con su propia historia. Se trata de un pueblo minero nacido tras descubrirse oro en la montaña del que toma su nombre, pero abandonado tras conocerse la maldición que pesa sobre el mismo: la excavación de la mina destruyó un antiguo cementerio indio y, como consecuencia de ésto, los varones de la familia que regentaba la mina fallecen jóvenes; de ahí que, entre sus atracciones, destaque la famosa Phanton Manor, una casa encantada que representa la mansión en la que vivía la familia dueña de la mina y que cuenta con su propio cementerio ficticio, además de otras 7 atracciones, 4 restaurantes y 2 tiendas.
- Discoveryland. A través de las historias narradas por el visionario Julio Verne, y en el ideal de futuro que se tenía en el siglo XIX y XX, el visitante podrá disfrutar de atracciones inspiradas en historias futuristas de la compañía como la franquicia de La Guerra de las Galaxias, o el Space Mountain, para los más atrevidos, y otras 5 atracciones más que van acompañadas de 1 restaurante y 4 tiendas.

1.2.2 Walt Disney Studios Park

Este fue el segundo de los parques en abrir en el mismo resort, siendo su inauguración en el año 2002, aunque su construcción se iniciara años antes. Ambientado en el mundo del cine como industria, y el entretenimiento, se centra especialmente en el trabajo que se desarrolla “detrás de las cámaras” en las producciones cinematográficas. Es por lo tanto un parque cuyo público, de mayor edad, busca otro tipo de emociones y aventuras.



Figura 1.3. Mapa Walt Disney Studios

Fuente: Disneyland Paris (2016).

El Walt Disney Studios Park es de tamaño más pequeño que el parque principal debido a que su construcción se llevó a cabo estando ya en crisis la compañía. A pesar de ello, la cifra de visitantes podemos considerarla positiva llegando a registrar en 2017 una afluencia de público de 5,2 millones de personas.

En este parque podemos encontrar un total de 10 atracciones, 4 restaurantes, 7 espectáculos y 9 tiendas distribuidas también en 4 áreas:

- Front Lot podemos decir que es la calle principal a través de la que podremos llegar al resto de zonas temáticas. En ella encontraremos tiendas, zona de restauración y el Estudio 1 de Disney, que reproduce un típico estudio de Hollywood de entre los años 20 y 60, en el que el visitante podrá interactuar con material real de los utilizados en cualquier estudio de grabación.
- Production Courtyard nos sitúa en un escenario de producción de películas. Dispone de una sola atracción: The Twilight Zone Tower of Terror, que reproduce el ascensor de un hotel en el que desaparecieron algunos huéspedes mientras celebraban la noche de Halloween. Una caída libre de 38 m de altura y 2 minutos que se hacen interminables.
- Backlot es un área en la que se recrean escenas repletas de efectos especiales y de acción, a través de sus 2 atracciones y de 1 espectáculo de acción con vehículos que explotan y saltan por los aires.
- Toon Studio está dedicada a la animación Disney, cuenta con dos sub-áreas: Ratatouille Land y Toy Story Playland. Un total de 7 atracciones entre las que se encuentra Ratatouille de la que hablaremos en otro capítulo, y un restaurante de servicio en mesa.

1.3 DESFILE

Todo parque Disney cuenta con un desfile que acerca todavía más la magia del parque y de sus personajes a los visitantes, y que supone, sin duda, uno de los momentos más especiales y esperados éstos. En sus desfiles, se pueden apreciar carrozas inspiradas en diversas películas e historias del universo Disney, además de incluir gran número de personajes y bailarines que interactúan con los visitantes.

Disneyland Paris celebra su aniversario cada 5 años, momento aprovechado por la empresa para actualizar y rediseñar el desfile, incorporando nuevos materiales y técnicas de construcción y mecánica; y sustituyendo la banda sonora que acompaña al mismo, y que siempre incluye una pegadiza canción.

El año en el que se celebra un nuevo aniversario de la apertura del parque, se elige cada día al azar a una persona o familia completa de entre todos los que esperan el paso del desfile, para que participe directamente en el mismo, contribuyendo así a que su experiencia sea aún más mágica.



Figura 1.4. Niña escogida al azar durante el 10º aniversario de Disneyland Paris

Fuente: Colección propia (2002).

Hasta la fecha, los desfiles que han venido celebrándose en el parque son: Parade du Printemps (1992-1997), Parade des Classiques Disney (1997-2002), Wonderful World of Disney Parade (2002-2007), Once Upon a Dream Parade (2007-2012), Disney Magic on Parade! (2012-2017) y Disney Stars on Parade (2017-2022). Nos centraremos en esta última al tratarse de la que actualmente en funcionamiento, y porque es la que incluye un mayor número de innovaciones técnicas.

Este desfile se inauguró en marzo de 2017, con motivo del 25 aniversario del resort. En palabras de su creador, Emmanuel Lenormand, “en este desfile podemos seguir a Mickey y sus amigos en un viaje para descubrir el mundo de la imaginación”. Para su

creación se analizaron las palabras y expresiones que más usaban los visitantes al referirse al resort.

El desfile, como sus antecesores, comienza su recorrido en Fantasyland, justo al lado de la atracción It's a Small World, para aparecer a la derecha del castillo y bajar por Main Street U.S.A. hasta acabar en la entrada del parque.

Está formado por 8 módulos distintos. Cada uno de ellos posee una o varias carrozas y, a pesar de ser un desfile completamente nuevo en Disneyland Paris, se le incorporaron dos carrozas que formaban parte del desfile Jubilation de Tokio Disneyland. Además de todo esto, el desfile incluye una canción expresamente compuesta para Disneyland Paris llamada Lost in Magic y que incluye también fragmentos de canciones famosas del mundo Disney.

Empezaremos a describir los módulos:

- Discover the Magic: 8 personajes: Aladdin, el Genio, Pinocho, Tiger, Alicia, el Sombrero, May Poppins y Bert, bailan delante del desfile durante todo el recorrido. Estos personajes pueden interactuar con los visitantes dado que realizan el recorrido a pie. Tras ellos aparece la primera carroza, inspirada en la época de los descubrimientos y que, a su vez, es inspiradora Discoveryland tal y como indicamos anteriormente. Los personajes protagonistas de carroza son los más clásicos de Disney: Mickey y sus amigos. Está definida por Oliver Dusautoir (diseñador del set) como “un futuro en el que la tecnología tiene magia”.
- Discover Friendship: Este segundo módulo se basa en la película de Pixar, Toy Story y es una de las dos carrozas que se incorporaron al desfile provenientes Tokyo Disneyland. Va precedida de trabajadores y bailarines a pie (como los iniciales del módulo anterior) caracterizados como vaqueros y soldados de juguete, y sobre ella podemos ver a Buzz, Woody y Jesse como personajes principales, además de contar con una de las grandes novedades de Disneyland Paris: una especie de plataforma que se mueve como si fuera una rueda y en la que van dos personas suspendidas bailando y corriendo.
- Discover Adventure: Este es el tercer módulo del desfile y está inspirado en las historias de la selva y la jungla de Disney: el Rey León y el Libro de la selva. En este caso, los personajes de a pie van caracterizados de animales y plantas selváticas, seguidos de una carroza en la que podemos ver al Rey Loui, Mowgli, Timón y Rafiki como personajes principales que interactúan con los visitantes desde la carroza.
- Discover Imagination: Este módulo está inspirado en la película de Peter Pan, y su carroza es la segunda de las que se incorporaron desde Tokyo. Abriendo el módulo podemos ver a Wendy y alguno de los niños perdidos a pie, bailando e interactuando con los visitantes y, tras ellos, aparece el Capitán Garfio subido en la Roca Calavera, con Smee a su lado. Lo que más impresiona de esta carroza es la plataforma desde la que saluda Peter Pan y dos de sus niños perdidos. Se trata de una plataforma en forma de barco dorado, suspendido sobre la carroza y que se mece durante el recorrido, convirtiéndola en una de las más populares del desfile.



Figura1.5. Detalle de la carroza de Peter Pan.

Fuente: Park Planet (2017)

- Discover a New World: Este módulo está inspirado en la película de Pixar Buscando a Nemo. En su inicio podemos apreciar a tres personas caracterizadas de corales y anémonas, además de otros tres personajes que portan unas marionetas representando a Nemo, su padre y Dory. Justo detrás aparece una gran carroza que no lleva personajes interactivos pero si representación de las tortugas que ayudan a los personajes principales de esta película, y que lanzan miles de burbujas a su paso.
- Discover Enchantment: Este es el módulo más famoso y esperado de todo el desfile. Inicia el cortejo el Príncipe Felipe, de La Bella Durmiente, luchando a pie con varios esbirros de Maléfica. Tras él, aparece la enorme carroza de metal y mecanismo visibles, que representa a la propia Maléfica en su forma de dragón. Vemos al Príncipe enfrentarse a ella cuando, de momento, el dragón alza su cabeza y expulsa una gran llamarada al cielo, haciendo que todos los visitantes se queden maravillados. En su interior y gracias a sus mecanismos visibles, podemos apreciar la rueda de la maldición que Maléfica echa a la Princesa Aurora en la película. También cuenta con una cola móvil, portada por uno de sus esbirros que se dedica a asustar a los visitantes.



Figura 1.6. Detalle de Carroza expulsando fuego.

Fuente: MouseSteps (Youtube, 2017)

- Discover Romance: Justo detrás de la carroza de Maléfica empieza el siguiente módulo, inspirado en las princesas y sus romances. Su concepción es distinta al de los anteriores módulos, puesto que se prescinde de las grandes carrozas. Las princesas y príncipes caminan o bailan interactuando con el público. Solo tres de las parejas van en unas pequeñas carrozas que simulan coches tirados por caballos. Cierra el cortejo la Princesa Aurora, de La Bella Durmiente, junto a sus tres hadas madrinas, siendo ésta la única princesa que no está acompañada de su príncipe, ya que éste va en el módulo anterior luchando contra Maléfica. Lo más destacable es la forma en la que las hadas se desplazan, ya que gracias a unos patinetes a motor estilo hoverboard, hace que parezca que va flotando.
- Discover Wonder: Llegamos al final del desfile bajo la inspiración de una película de gran éxito: Frozen. La carroza va precedida de Kristoff y varias de bailarines caracterizados de copos de nieve. La carroza en sí es una representación del castillo de hielo de Elsa y en ella podemos ver a Olaf, Elsa y Anna saludando a todos los visitantes y dándoles las gracias por haber asistido al gran espectáculo.

Este desfile supone una gran estimulación sensorial gracias a sus llamativos colores y distintas experiencias, además de suponer uno de los más grandes momentos del día dentro del parque.

CAPITULO 2. DISNEYLAND PARIS COMO EMPRESA

Para poder analizar a Disneyland Paris como empresa, nos centraremos en informes del periodo que va desde 2014 al 2017, en los que se pueden ver varias divisiones a la hora de hablar de la compañía.

2.1 ASOCIACIÓN

Disneyland Paris está fundado gracias a la asociación económica llevada a cabo entre el Gobierno Francés y Disneyland. Su inversión total fue de 7,9 mil millones de euros, provenientes en un 91% de inversores privados y el 9% restante, de inversores públicos (The Walt Disney Company, 2014).

Desde su creación, y en estos 27 años de existencia, esta asociación ha generado 68 mil millones de euros en valor añadido para la economía francesa, lo que ha supuesto el 6,2% de los ingresos del turismo en Francia. En estos 27 años, se han abonado un total de 7,1 mil millones de euros en concepto de tasas e impuestos al gobierno francés. Consiguió un total de 1,28 mil millones de euros de beneficios en el año 2016 (The Walt Disney Company, 2016).

Actualmente, Disneyland Paris es el mayor empleador privado de Francia con 15.000 trabajadores, convirtiéndose en una de las figuras clave de la economía francesa a lo largo de los años. Desde la creación del complejo, la zona oriental de la Ile-de-France ha sido la prioridad para Disneyland Paris. A día de hoy, el área de Seine-et-Marne cuenta con 28.000 empleados asalariados, 30.000 nuevos residentes, lo que ha supuesto ver multiplicada por seis su población desde la llegada de la compañía a suelo francés, y ha propiciado que un total de 4.500 empresas se hayan establecido en el Val d'Europe, elevando el prestigio de la zona gracias a la opinión de un 93% de sus directivos que recomiendan establecer más empresas.

Cuenta con unos 3.000 proveedores, 490 de ellos provenientes de otros países europeos, en los que se han gastado más de 13,7 mil millones de euros en compras realizadas en estos 27 años, el 82,3% de ellas realizadas en Francia. Hasta el día de hoy, un 70% de los contratos de la compañía han sido firmados con empresas locales.

Como empleador, Disneyland Paris da trabajo a unas 56.000 personas de forma directa, indirecta e inducida. Cuentan con unos 500 tipos de trabajos distintos para sus 15.000 empleados directos. Otra cifra a tener en cuenta es que, entre sus trabajadores se cuentan 100 nacionalidades distintas (el 18% de los trabajadores provienen de otros países europeos) lo que supone que en el resort se hablen 20 idiomas diferentes.

En 2016, el 90% de sus contratos firmados fueron contratos permanentes. La compañía también se preocupa de que exista la promoción interna, la estabilidad laboral, la diversidad y una inversión continua en capacitación que supone una formación de 300.000 horas, y que el 4,47% de la nómina del grupo se dedique a sufragar sus costes. Disneyland Paris, por tanto, supera con creces los mínimos exigidos por las leyes francesas y europeas (The Walt Disney Company, 2017).

Como resultado directo de todo ello, Chessy, uno de los pueblos que forman la comarca del Val d'Europe, se ha convertido en la tercera ciudad más popular de Francia, justo después de Paris y Niza, según el portal Hotels.com.

2.2 INVERSIÓN

Ya sea manteniendo y renovando los parques, reclutando y entrenando personal, o innovando e inventando, Disneyland Paris mantiene su inversión diaria para continuar sorprendiendo y deleitando a sus visitantes. Entre 2009 y 2013, la compañía invirtió un total de 510 millones de euros, y entre 2013 y 2016, un total de 620 mil millones de euros en el mantenimiento y desarrollo de proyectos para los parques y hoteles. Solo el Walt Disney Studios Park ha abierto 8 nuevas atracciones desde 2006, y 11 han sido renovadas 11 de las cocinas que forman parte del parque (The Walt Disney Company, 2016).

Por el 20 aniversario de Disneyland Paris, pusieron todo sus esfuerzos en crear Disney Dreams!, un espectacular show de luces y sonido que se reprodujo durante los 365 días del año. El show recibió un premio por parte de la industria turística en 2012, convirtiéndose así en uno de los espectáculos favoritos de los visitantes en 2013 con un 92% de satisfacción.

En 2014, Ratatouille: l'Aventure Totalement Toquée de Rémy se convertiría en el símbolo que encarna esta dinámica en cuanto a política de inversión se refiere. Tras cinco años de intrincados trabajos de construcción y 4.000 personas contribuyendo a ello (80% eran empresas francesas), la nueva atracción no fue solo un modelo de innovación tecnológica, también supuso un proyecto que estimuló la economía local, y sirvió de escaparate para el trabajo realizado por los artesanos franceses y europeos que trabajaron en su ejecución.

También se ha invertido en la renovación de atracciones que datan desde la apertura del resort como pueden ser Peter Pan's Flight, Big Thunder Mountain y La Cabane des Robinson (The Walt Disney Company, 2014) pues a pesar de los años, siguen siendo muy populares entre los visitantes.



Figura 2.1. Interior de Ratatouille: l'Aventure Totalement de Rémy.

Fuente: Disneyland Paris

Como hemos indicado anteriormente, otro área clave en el que la compañía invierte constantemente es el campo del reclutamiento y desarrollo de sus recursos humanos. Los trabajadores fijos forman un 86% de su plantilla, de los que el 89% cuentan con un contrato a tiempo completo. El 60% de los trabajadores de Disneyland Paris han trabajado en la compañía desde los últimos 5 años, y un 10% lleva en plantilla desde la apertura del complejo en 1992. Por otro lado, los salarios se vieron incrementados una media del 7,5% entre los años 2010 y 2012.

2.3 TALENTOS

La palabra “talento” tiene un significado especial para Disneyland Paris, de hecho, la compañía debe su éxito a su habilidad para encontrar y desarrollar una gran variedad de personas que destacan en distintos campos. Hay nada menos que 500 roles distintos en la compañía, dando lugar a una increíble colección de talentos: artísticos, culinarios, musicales, atléticos, de construcción de comunidad y muchos más.

Disneyland Paris es, ante todo, un grupo de hombres y mujeres que trabajan codo con codo para crear experiencias memorables y excepcionales para todos sus visitantes ya que, para ellos, hacer los sueños realidad no es un simple trabajo sino una gran responsabilidad. De hecho, es mucho más que eso, es una destreza que abarca distintas disciplinas y cubre una amplia gama de actividades profesionales.

Orgullosos de su gran capital social, la política de recursos humanos de Disneyland Paris está basada en grandes compromisos para la igualdad de género, contratación de personas mayores, recién graduados y personas con discapacidad; y oportunidades de reinserción para los desempleados de larga duración. Sus diversas iniciativas en este campo trabajan juntas para crear un conjunto mayor que la suma de sus partes. La gente que trabaja en Disneyland Paris es, y siempre será, la base de su éxito (The Walt Disney Company, 2016).



Figura 2.2. Cast Members (trabajadores) de Disneyland Paris celebrando el 25 aniversario del parque.

Fuente: Hosteltur (2017)

2.4 DIVERSIDAD

La diversidad es un pilar de la cultura de Disneyland Paris. Con 15.000 trabajadores representando unas 100 nacionalidades distintas, la compañía vive y respira diversidad. De hecho, consideran esta diversidad un factor clave, un motor de creatividad y progreso en el día a día.

Es tanto un valor central de la compañía, como una política que se siente en todos los niveles de la organización. En 2013, Disneyland Paris firmó su cuarto acuerdo por el que se promueve la igualdad de géneros en los puestos de trabajo, así como la igualdad salarial entre hombres y mujeres.

Las mujeres suponen casi la mitad de toda la plantilla, y un 51% de los empleados ascendidos en 2013, lo que ha supuesto que la proporción de mujeres en puestos de dirección se haya duplicado desde 2006.

En 2010, Disneyland Paris desarrolló un plan para promover el reclutamiento de personas mayores con el objetivo de contratar 60 empleados que sobrepasaran los 50 años en el curso de tres años.

Del mismo modo, también se muestra particularmente atenta y comprometida con la integración de trabajadores con discapacidad. Con más de 750 de dichos empleados, la compañía ha establecido objetivos concretos de contratación, capacitación y apoyo para personas con capacidades diferentes. Disneyland Paris firmó un octavo acuerdo en enero de 2014 para reclutar, al menos, a 120 personas con discapacidades en los próximos 5 años, para todos los tipos de contratos y todo tipo de trabajos (The Walt Disney Company, 2016).

2.5 EXPERIENCIA Y CONTRIBUCIÓN AL TURISMO

Toda visita a Disneyland Paris debe ser extraordinaria y por ello consideran la innovación como un motor de su estrategia de negocio. La magia de Disney tiene una herencia increíblemente rica pero, para ser capaces de llevar historias y personajes a la vida, diseñar increíbles conjuntos y crear recuerdos inolvidables, deben involucrar constantemente los recursos creativos colectivos de toda la compañía. Esta es la vocación principal de Walt Disney Imagineering, la histórica división dedicada a la investigación y desarrollo de nuevas atracciones, compuesta por 1.000 ingenieros y 140 disciplinas distintas.

A lo largo de los años, la unión entre la imaginación humana y la excelencia tecnológica ha dado a luz atracciones icónicas, pero, por mucho que los visitantes quieran disfrutar de éstas una y otra vez, también se emocionan y disfrutan con las nuevas.

El año 2014 estuvo marcado por el lanzamiento de la nueva Ratatouille: l'Aventure Totalement Toquée de Rémy. Esta atracción, exclusiva de Disneyland Paris, y largamente esperada, ofrece una experiencia sensorial completamente nueva. Su diseño utiliza tecnología punta que requiere de las habilidades de todo un rango de expertos, desde ingenieros a programadores, investigadores, especialistas audiovisuales y más.

Gracias a todo esto, el resort ha contado con más de 320 millones de visitas desde su apertura en el año 1992: un 44% provenientes de Francia, un 17% de Reino Unido, un 9% de España, un 6% tanto de Holanda como de Bélgica, un 3% de Alemania y un 2% de Italia (The Walt Disney Company, 2014).

Estos visitantes han hecho uso de las 8.500 habitaciones existentes entre los hoteles Disney y sus hoteles asociados, (un 77% de tasa de ocupación en los hoteles de su propiedad). En cuanto a los hoteles de su propiedad, los 7 oficiales del resort se encuentran en un rango de 5 a 2 estrellas, todos con un excelente servicio y tematizados, ya sean del oeste, el bosque o una ciudad costera. Entre sus últimos logros relacionados con sus alojamientos, la compañía ha conseguido dos certificados a la excelencia por parte de Trip Advisor para el Disney Hotel y Disney's Davy Crockett Ranch, y también han adquirido la cuarta estrella para el hotel Disney's Newport Bay

Club considerado uno de los 10 hoteles más grandes de Europa, con 1.098 habitaciones (Hosteltur, 2017).

Sus visitantes han disfrutado de 55 restaurantes y 13 cafés/bar, que sirven unos 21 millones de comidas al año dentro del resort.

El resort también cuenta con dos centros de convenciones en el que se celebran más de 850 eventos al año, y una conexión privada con la línea de trenes de Francia (TGV) además conexiones diarias con 54 ciudades francesas e internacionales.

El resort cuenta además con 59 atracciones entre los dos parques. El espectáculo de Frozen contó con 2 millones de espectadores en 2016.

Todo esto convierte a Disneyland Paris en el quinto complejo turístico más grande de Francia y el primer destino turístico de Europa, lo que viene avalado por el hecho de que el 83% de los visitantes que admitieron que volverían a visitarlo, y por el 93% que lo recomiendan.



Figura 2.3. Número de visitantes en los últimos años

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Themed Entertainment Association TEA)

2.5.1 París

La palabra “París” es una parte integral de la identidad y la cultura de Disneyland Paris. Cercano, en no solo el nombre, a la ciudad más bonita del mundo para muchos, en estos 27 años Disneyland Paris se ha convertido en el destino turístico número 1 de Europa.

El recuento de visitas desde que abrió sus puertas en 1992 sobrepasa los 320 millones. Un tercio de los visitantes también visitaron la ciudad de París durante su estancia en el parque. Solo en 2012, atrajo unas 15 millones de visitas, tantas como el

Louvre (8,4 millones) y la Torre Eiffel (6,6 millones) juntas (The Walt Disney Company, 2016).

Disneyland Paris se ha convertido no solo en un el motor del turismo francés, también ha supuesto un gran cambio en su mercado turístico. 2014 marcó una nueva fase en esta especial conexión con la ciudad de París. Ratatouille: L'Aventure Totalement Toquée de Rémy fue concebida como un homenaje cultural, sensorial y emocional a la Ciudad de la Luz y su "je ne sais quoi".

2.6 COMPROMISO

2.6.1 Social

Desde el principio, Disneyland Paris ha estado comprometida con la comunidad. Una de las formas en las que demuestran su compromiso es ayudando a niños y a los menos favorecidos. Desde que el complejo abrió en 1992, más de 12.000 padres y niños han sido invitados como parte de este compromiso, además de organizarse más de 1.000 eventos de carácter caritativo. Solo en 2016, contó con más de 78.000 visitantes con algún tipo de discapacidad.

Todo esto no podría llevarse a cabo sin el compromiso de los trabajadores a través del programa VoluntEARS, un programa que anima a los trabajadores a donar un poco de su tiempo a actividades de voluntariado apoyadas plenamente por la compañía. Cada año, unas 8.000 horas de voluntariado son donadas a estos programas de beneficencia, lo que ha supuesto que puedan realizarse más de 1.000 actividades dedicadas a los niños.



Figura 2.4. VoluntEARS posando delante del castillo en Disneyland Paris.

Fuente: The Walt Disney Company 2018

Solo en el año 2016, el programa VoluntEARS contó con unos 1.158 voluntarios y unas 15.769 horas de servicio comunitario (The Walt Disney Company, 2016).

2.6.2 Medioambiental

La ciudadanía corporativa de Disneyland Paris también se expresa en el compromiso del grupo por preservar el medio ambiente y establecerse como el estándar de la industria en el área del desarrollo sostenible.

Por ejemplo, desde 2006 la compañía ha estado comprometida con el uso de energías renovables, lo que ha permitido que un 15% de la electricidad necesaria para sus operaciones internas se hagan a través de este medio, con el fin de reducir su consumo en un 10%. También reciclan el 40% de sus residuos cada año, y han conseguido una reducción del consumo de agua embotellada en un 17% en tan solo un año, han reducido su consumo de papel en las oficinas desde 2008 en un 21%, una bajada del consumo de agua potable del 6% desde 2015, un incremento por tres de fuentes de agua en las oficinas, 100 km de sistemas de riego por goteo, 1 tonelada de miel auto producida en 2016, y cuentan con dos huertos de manzanas propios a parte del huerto que se encuentra en el Disney's Davy Crockett Ranch que suministra al restaurante Bistrot Chez Rémy del Walt Disney Studios Park (The Walt Disney Company, 2016).

Disneyland Paris también se está expandiendo al campo del ecoturismo. El próximo destino Villages Nature, creado en colaboración con Pierre & Vacances-Center Parcs, servirá como un campo de pruebas para el turismo sostenible.

2.7 ZONAS VERDES

En Disneyland Paris, la naturaleza es tanto una fuente de inspiración, como el escenario para la experiencia inolvidable que ofrecen a sus visitantes.

Con más de 35.000 árboles y 400.000 arbustos, Disneyland Paris es también un jardín gigante y, como cualquier otro jardín, se merece estar cuidado de la manera más responsable y sostenible posible, mientras continua sorprendiendo a jóvenes y mayores con sus increíbles diseños originales. Con el cambio de estación, su equipo de 130 jardineros exprimen su creatividad y emplean todos los trucos posibles para crear un telón de fondo encantador, e increíbles personajes usando diseños florales totalmente diferentes a lo que se puede encontrar en otras partes del mundo (The Walt Disney Company, 2016).

Disneyland Paris también trabaja constantemente en reducir la huella ecológica del resort con el fin de poder seguir ofreciendo un entretenimiento de calidad en un ambiente protegido y sostenible. Este es el compromiso que guía el diseño y la ejecución de las renovaciones y desarrollo de los parques.

El resort incluye más de 29 instalaciones sujetas a medidas de protección medioambientales, cuyas actividades están específicamente supervisadas, y su propia instalación de tratamiento de agua permitiendo un menor uso de agua potable en las áreas verdes de riego.

CAPITULO 3. CREACIÓN DE EMPRESAS

Para la elaboración de este capítulo nos basaremos en el libro *Creación de empresas para emprendedores* de Ignacio Castro y José Rufino (2010). En este capítulo empezaremos definiendo las fases para la creación de la empresa, terminando con una breve explicación del análisis de la viabilidad de la idea de negocio.

Podemos afirmar que “el punto de partida en el proceso de crear una empresa reside en tener una idea de negocio que será desarrollada por un emprendedor o grupo de emprendedores. Esta idea debe ser evaluada y madurada antes de comenzar el plan de negocio y una vez conseguido, es necesario desarrollarla y plasmarla en un plan de negocio” (Castro Abancéns & Rufino Rus, 2010, pág. 29)

3.1 FASES EN LA CREACIÓN DE EMPRESAS

Para poder crear una empresa, los emprendedores suelen pasar por una serie de fases o etapas (Castro Abancéns & Rufino Rus, 2010, pág. 23):

- 1- Idea de negocio: En esta fase, se evalúa la viabilidad de la idea de negocio que tiene el emprendedor.
- 2- Modelo de negocio: se basa en desarrollar las bases sobre las cuales va a fundar la empresa, reflexionando sobre cómo ésta va a captar y crear valor de los clientes a través de productos o servicios.
- 3- Plan de negocio: trata de desarrollar la idea de negocio y plasmarla en un documento llamado plan de negocio.
- 4- Financiación: Búsqueda de recursos necesarios para poder llevar a la práctica el proyecto.
- 5- Constitución y puesta en marcha.

3.2 IDEA DE NEGOCIO

Según Castro Abancéns & Rufino Rus (2010), la identificación de oportunidades requiere un esfuerzo del emprendedor para tener un profundo conocimiento de su entorno. La situación socioeconómica constituye un factor crítico.

El mercado laboral cambia según las circunstancias y el desempleo constituye uno de los factores fundamentales como catalizador del autoempleo. Actualmente, las empresas optan por una flexibilización de sus estructuras, así como por la eliminación de mandos intermedios y de todos aquellos puestos que no sean imprescindibles en la creación de valor (Gallego & Casanueva, 2010).

Toda idea debe poseer un elevado componente de innovación, ya sea en el producto principal como en cualquier actividad que desarrolle la empresa. Para innovar, el emprendedor debería guiarse por una serie de principios básicos (Casanueva & Gallego, 2016):

- 1- La innovación debe venir de un esfuerzo sistemático, organizado y regular.
- 2- Debe pasar de lo conceptual a lo perceptivo.
- 3- Debe ser simple y concreta.
- 4- Debe iniciarse a pequeña escala.
- 5- Debe apuntar al liderazgo del sector y a dificultar la imitación.

Basándonos en la innovación, encontramos varios tipos:

- Asociada al producto o servicio.
- Asociada a variables de marketing.
- Asociada a variables de la organización.

Pero el principal problema que puede encontrar un emprendedor a la hora de crear su empresa es la falta de ideas para ésta. Normalmente, las principales fuentes de ideas son la observación, la lectura de publicaciones y revistas especializadas y las relaciones personales con otras personas con inquietudes similares.

3.2.1 Posibles causas de fracaso o éxito

Algunos factores de fracaso pueden ser el desconocimiento del mercado, un producto o servicio inadecuado, errores en la comercialización, la mala gestión o la falta de planificación. Sin embargo, algunos factores de éxito pueden ser la claridad de los objetivos o la diferenciación entre otros.

Para poder poner en marcha nuestro negocio, hace falta incurrir en una serie de riesgos; unos riesgos que pueden ser comerciales, tecnológicos, financieros, sociales y legales. Asimismo, para poder realizar un plan de negocio preciso, hace falta valorar el potencial de la idea antes de su redacción. Para ello se utilizan análisis como el test de potencialidad de la idea de negocio (Bermejo), que consiste en analizar el mercado, los costes y las variables; o el análisis DAFO, que trata de identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de nuestra idea de negocio (Castro Abancéns & Rufino Rus, 2010, págs. 26-32)

3.3 LAS FASES, IDEAS Y POSIBLES CAUSAS DE FRACASO EN DISNEYLAND PARIS

3.3.1 Fases en la creación de Disneyland Paris

Tras el éxito que supusieron Disneyland en Anaheim y Walt Disney World en Orlando, The Walt Disney Company empezó a hacer planes para un parque similar en suelo europeo en 1972 y, a finales de 1984 se presentó una lista con unas 1.200 posibles localizaciones europeas para el nuevo parque (Lainsbury, 2000). Sobre marzo de 1985, la lista de localizaciones se había visto reducida a cuatro principales localizaciones; dos en España, Castellón y Lebrija; y dos en Francia, Toulon y Mane-la-Vallée (BusinessWeek, 1985). Las cuatro localizaciones compitieron a base de ofrecer diversas oportunidades para la financiación del llamado parque Euro Disney aunque al final la elegida sería Marne-la-Vallée por su cercanía a París y grandes conexiones con Europa Central (Ballester, 2012). La construcción del resort comenzaría en 1988.

Como podemos apreciar en el párrafo anterior, The Walt Disney Company siguió las distintas fases de la creación de empresas pero no en su totalidad, ya que ya contaba con dos grandes ejemplos dentro de la compañía como referencia. A continuación, desglosaremos las fases basadas en los datos que hemos comentado con anterioridad:

- 1- Idea de negocio: En este caso, The Walt Disney Company utilizó los datos de beneficios de sus dos parques americanos para desarrollar la idea de un parque europeo.
- 2- Modelo de negocio: como ya demostraron en sus anteriores parques, Disneyland Paris busca satisfacer a sus clientes a base de proporcionarles el

ideal de felicidad plena, de vuelta a la niñez gracias a la ilusión, fantasía y la gran labor de todos sus trabajadores.

- 3- Plan de negocio: este documento fue el redactado en el año 1972.
- 4- Financiación: Gracias a los grandes beneficios de la compañía, The Walt Disney Company no necesitó mucha ayuda en la financiación de su parque aunque podemos ver que gracias a estas ayudas, la compañía acabó eligiendo el parque en suelo Francés.
- 5- Constitución y puesta en marcha: esta fase se puede apreciar en el momento en el que The Walt Disney Company elige la localización final del Euro Disney Park y empieza su construcción en el año 1988.

3.3.2 Idea de negocio

Para la obtención de la idea de negocio, nos basaremos en la idea del parque inicial, Disneyland Anaheim, ya que para los parques sucesivos se basaron en la idea original. La idea de creación de este parque nació durante la gran crisis que sufrió la empresa en los años 40. Como consecuencia de ello, Walt Disney propuso que una solución para la crisis podría ser la diversificación de su modelo de negocio gracias a la creación de un parque de atracciones. Para ello analizó el mercado y visitó otros parques de atracciones para poder concretar su idea.

En este caso, podemos ver cómo Walt Disney llegó a la idea del parque de atracciones tras analizar el sector y la situación financiera de su empresa en el momento. Esta innovación fue tanto asociada al servicio; ya que era una gran innovación tecnológica en comparación con otros parques de atracciones existentes, como una innovación asociada a una variable de la organización ya que planteó un modelo de negocio novedoso en el sector de los parques de atracciones, al tratarse de un parque con una temática tan bien definida.

3.3.3 Problemas y soluciones

Pero no todo fue un camino de rosas para la compañía con la creación del parque europeo. Desde su planteamiento, fue fuente de una gran controversia en Francia ya que se consideraba una nueva especie de imperialismo cultural por parte de Estados Unidos. La compañía, por su parte, siguió con su visión americanizada del complejo, sin adaptarla al suelo europeo, lo que en el futuro le acarrearía consecuencias.

Se exigía un código de apariencia, limitaciones en cuanto a los usos de maquillaje, pelo facial o tatuajes entre otros y, algo que molestó mucho a la sociedad francesa: exigió que se hablara solo en inglés durante todas las reuniones y cursos de formación.

Otros de los problemas que aparecieron fue la poca planificación en cuanto a tamaño de instalaciones o políticas de venta de alcohol. Construyeron restaurantes de poca capacidad, ya que la costumbre americana era no sentarse en el restaurante a comer, y tampoco servían alcohol en el parque.

El día de apertura se sufrieron grandes atascos en las inmediaciones del parque y solo unas 25.000 personas acudieron el 12 de abril de 1992 a la misma. A lo largo de los meses, la situación de afluencia no mejoró, se quedó estancada en unas 25.000 personas diarias, produciéndole sus primeras pérdidas, lo que provocó el cierre del Disney's Newport Bay Club durante el invierno. Todo esto hizo que perdieran aproximadamente unos 300 millones de euros durante su primer año de actividad. (C8, 2017)

Para poder solucionar estos problemas financieros, en 1993 la compañía decidió ajustarse más a la cultura europea y entre las medidas que adoptaron se encuentran la de añadir bancos y zonas para poder sentarse a disfrutar de la comida, o vender alcohol en los restaurantes del parque.

En 1995 se cambió el nombre del resort, pasándose a llamar Disneyland Paris, en lugar de Euro Disney, como medida para cambiar la tendencia del europeo a asociar el nombre a algo puramente comercial.

Aun así, el complejo seguía teniendo problemas financieros y, el 31 de mayo de 1995 se inauguró la atracción Space Mountain/De la Terre à la Lune, una versión más actualizada de la mítica atracción de los parques Disney, ésta inspirada en la novela de Julio Verne. Esta atracción contaba con un sistema de lanzamiento mediante un cañón, y más veloz que el resto de las versiones instaladas en otros parques Disney. En su inauguración participaron celebridades como Elton John o Claudia Schiffer, haciéndola todavía más atractiva.

Gracias a todas estas medidas, en julio del mismo año, se informó del primer beneficio trimestral del resort, siendo de unos 35,3 millones de dólares. A final del año, la asistencia había subido hasta los 10,7 millones (un 21% más de asistencia). Por primera vez, Disneyland Paris pudo pagar todas sus deudas, y acabó con unos 22,8 millones de dólares en beneficio neto (The Walt Disney Company, 1997).

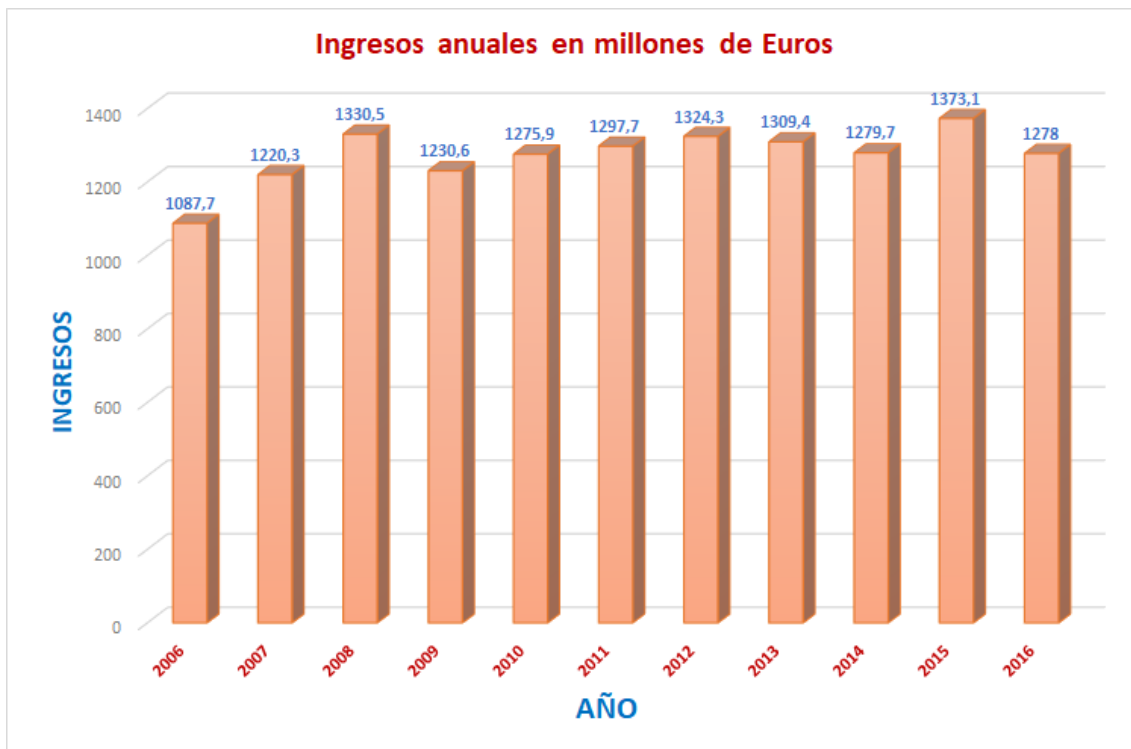


Figura 3.1 Ingresos anuales Disneyland Paris desde 2006 a 2016

Fuente: Statistica: the Statistics Portal for Market Sata, Market Research and Market Studies

3.4 EL MODELO DE NEGOCIO: DEFINICIÓN Y CANVAS.

Cuando el empresario tiene la idea definida, el siguiente paso es el desarrollo de un modelo de negocio en torno a esta idea. Un modelo de negocio se puede definir como “una simplificación que describe las bases sobre las que una empresa va a tratar de crear valor, proporcionarlo o distribuirlo y captar valor.” (Castro Abancéns & Rufino Rus, 2010).

Osterwalder y Pigneur (2013) desglosaron este concepto en partes más pequeñas, las cuales pueden ser tratadas individualmente o mediante el análisis de las interrelaciones entre ellas. Con tal de facilitar su representación, crearon una herramienta denominada lienzo de negocio (Canvas). Con ella podemos describir un modelo de negocio y los factores que lo forman. Estos factores son los siguientes (Osterwalder & Pigneur, 2013):

- Segmentos de cliente: Indica para quién va dirigida la propuesta de valor. Hay que indicar si nuestro producto/servicio creará valor para un segmento determinado, varios o si se dirigirá al mercado de masas.
- Propuesta de valor: sirve para describir los productos/servicios que ofreceremos. En resumen, sirve para determinar el problema que queremos resolver.
- Canales: En este factor, indicaremos cuales son los conductos que utilizaremos para conectar con los clientes a modo de distribución, comunicación y venta.
- Relaciones con clientes: Aquí se definen las relaciones que se quieren establecer con los clientes. Puede ser personalizada o automatizada.
- Fuentes de ingresos: Se trata de identificar cómo la empresa va a ser capaz de recuperar el valor que da al mercado.
- Recursos clave: Identifica los recursos que se necesitan para que nuestro modelo de negocio funcione.
- Actividades clave: Describe las acciones más importantes que debe llevar a cabo la empresa para ser exitosa.
- Asociaciones clave: Se describe la red de socios con los que se establecen acuerdos de cooperación.
- Estructura de costes: En él se describen los costes en los que debe incurrir la empresa para funcionar correctamente. Estos costes pueden ser de costes fijos o variables.



Figura 3.2 Esquema del lienzo de negocio (Canvas)

Fuente: Elaboración propia a partir de Osterwalder y Pigneur (2013)

3.4.1 Lienzo de negocio (Canvas) de Disneyland Paris

Al igual que anteriormente hemos analizado las fases de creación de Disneyland Paris así como sus problemas y soluciones, ahora procederemos a realizar el lienzo de negocio del resort.

- Segmento de cliente: Con carácter general, el resort está enfocado al turismo de masas pero, sobre todo, hacia el turismo familiar: padres con hijos en edades comprendidas entre los 0 y 14 años aproximadamente. Sin embargo, la amplia y variada oferta de actividades del parte, permite que adolescentes y los adultos puedan disfrutar del parque de la misma manera que lo hace un niño pequeño.
- Propuesta de valor: Como ya sabemos, Disneyland Paris nació del interés de The Walt Disney Company por abrir uno de sus parques de atracciones Disney en Europa. Estos parques se crearon tras analizar la inexistencia de parques de atracciones tematizados y, por supuesto, sin ningún tipo de alojamiento dentro de ellos, por lo que Walt Disney, en persona, estudió el mercado con el firme propósito de abrir el primer parque Disney. Podemos asegurar que todos los parques Disney buscan llevar a la realidad el mundo cinematográfico Disney y, como ellos mismos dicen, hacer los sueños realidad.
- Canales: En este caso, para la distribución de Disneyland Paris realizó una campaña de marketing que incluía tanto en sus películas como en sus canales de televisión durante los primeros años de apertura. Actualmente utilizan anuncios de televisión, newsletters y promociones en agencias de viajes. En los tres últimos años, además han incluido varias temporadas tematizadas dentro del parque como pueden ser el Festival Pirates et Princesses, la Saison des Super-Héros Marvel o el nuevo Festival du Roi Lion et de la Jungle, que empezará el 30 de junio de este año.
- Relaciones con los clientes: Disneyland Paris siempre intenta hacer que la experiencia de sus visitantes sea lo más personalizada posible, ya sea mediante interacciones personales con personajes, o las propias vivencias que les proporciona. Como ya hemos visto, para poder crear experiencias personalizadas, Disneyland Paris invierte en todo tipo de nuevas tecnologías que sean capaces de sumergir al visitante en el mundo Disney todavía más.
- Fuentes de Ingresos: Aquí ya sabemos que el resort cuenta tanto con inversores privados (91%) como con inversores públicos (9%). Gracias a todos ellos, Disneyland Paris ha sido capaz de recuperar la deuda inicial que tenía y crear beneficios a partir del año 1995, 3 años después de su apertura. A parte de estos inversores, sus ingresos provienen de las ventas de entradas, alojamientos y souvenirs del parque, sobre todo.
- Recursos clave: Como bien podemos admitir, los recursos clave de Disneyland Paris son sus parques de atracciones, sus personajes y sus propios hoteles. Todo esto es lo que forma la experiencia Disney.
- Actividades clave: Para esto nos basaremos en los recursos claves del resort. Podemos asegurar que las actividades clave de Disneyland Paris son la creación de un ambiente mágico acompañado de una prestación de servicio de excelencia acorde con sus valores como empresa.
- Asociaciones clave: Disneyland Paris cuenta con varios socios clave que ayudan al perfecto desarrollo de sus servicios, así como publicidad de ellos. Estos socios son: Citizen (marca de relojes), Coca Cola, Crédit Mutuel (entidad bancaria que ayuda a que los procesos de compra sean más ágiles), Hertz, Mastercard, Nestlé Waters, Orange, Pandora, Segafredo (aportando grandes

cantidades de bebidas calientes dentro del parque) y Unilever (en su división de helados).

- Estructura de costes: En Disneyland Paris, los costes son mayoritariamente variables, dado que la inversión en reformas del parque son más elevados que el coste del mantenimiento de las instalaciones, y suponen la mayoría de los gastos anuales. Sin embargo, tiene como prioridad la generación de un valor diferenciado, con lo que la importancia de los costes se encuentra relegada en un segundo plano.

Una vez analizados los distintos módulos, el lienzo de negocio (Canvas) quedaría de la siguiente forma:



Tabla 3.1. Lienzo de negocio Disneyland Paris

Fuente: Elaboración propia a partir de Osterwalder y Pigneur (2013)

CAPITULO 4. CONCLUSIÓN

La finalidad de este trabajo de fin de grado era poder analizar a fondo la faceta más desconocida de una de las grandes multinacionales: The Walt Disney Company y su división de parques temáticos.

Como ya sabemos, The Walt Disney Company es el mayor conglomerado de empresas de comunicación y entretenimiento del mundo, formada en la actualidad por Buena Vista Motion Pictures, Lucasfilm, Marvel Entertainment, Walt Disney Parks and Resorts, Pixar y su más reciente adquisición, 21st Century Fox.

Tras grandes éxitos en el mundo cinematográfico y, buscando diversificar la compañía, crean la división Disney Parks and Resorts en 1955 con la apertura de Disneyland en Anaheim, California y, tras la apertura de varios parques alrededor del mundo, en 1992 abren el primer y único parque europeo de la compañía: Disneyland Paris.

Como hemos podido estudiar, este parque europeo estaba basado inicialmente en el mismo modelo y planteamiento que los demás parques, creando un sentimiento de americanización y un gran rechazo entre la población francesa y europea. Esto se debe a un mal estudio de mercado, en el que no se pesó en las diferencias culturales entre ambos continentes, y en el que se dio por hecho que en Europa se les acogería con brazos abiertos sin tener en cuenta las imposiciones de la compañía. Todo esto sucedió durante la época en la que Michael Eisner se encontraba al mando de la compañía.

Si bien este periodo fue bueno en cuanto a producciones cinematográficas se refiere, dando paso al llamado Renacimiento de Disney, sin embargo, durante los años que Eisner estuvo al mando de la compañía (1984-2005), los proyectos inmobiliarios de ésta no tuvieron el mismo resultado pudiendo considerarse como un verdadero desastre.

Eisner solo quería la americanización y la introducción del mundo de Hollywood dentro de la empresa, sin hacer ningún tipo de estudio de mercado, simplemente buscaba beneficios sin pensar en los valores morales de la compañía. Esta forma de dirigirla provocó la marcha de Michael Oviz, uno de los grandes directivos de la misma, y la fundación de DreamWorks SKG por éste, afectando a la factoría Disney enormemente. Otra de las consecuencias de la insaciable búsqueda de beneficios de Eisner fue la dimisión de Roy E. Disney en 2003, el último familiar directo del fundador de la compañía. Éste acusó a Eisner de transformar The Walt Disney Company en una empresa “insaciable, sin alma” al haberla despojado de todos sus valores iniciales, por los que tanto había luchado su familia a lo largo de la historia de la compañía.

En cuanto a los parques, al fracaso en el estudio de mercado y planificación en Disneyland Paris, el más notorio de todos sus fracasos, hay que sumar el resto de parques. Los parques americanos también sufrieron la mala gestión de Eisner quien mantuvo su empeño de fusionar el mundo de Hollywood (algo que no tenía nada que ver con la compañía) con ellos. Esto hizo que pusiera sus ojos en director cinematográfico y productor George Lucas, para conseguir que creara un guión que sirviera como base de la atracción Alien Encounter, inspirada en la película Alien de Ridley Scott, quien se habría negado a vender los derechos sobre el film a la compañía Disney. Este proyecto se encontró con la oposición de todos los imagineers del parque, sin que ello supusiera un freno en los planes de construcción de Eisner, y que resultaría ser la peor atracción de la historia de los parques Disney.

Instalada en Walt Disney World, recreaba la huida de un alienígena altamente peligroso entre el público. Era una atracción que combinaba película y personajes animatrónicos, por lo que resultaba altamente interactiva, consiguiendo que el público de la sala llegara a sentir el aliento del monstruo o incluso salpicaduras de sangre de

las personas a las que mataba. Esta experiencia extrema desencadenó infinitas malas críticas por parte de los visitantes del parque, llevando así a su cierre y aumento del endeudamiento de la compañía.

Queremos realzar la gran importancia que tiene la planificación y los estudios de mercado a la hora de crear una empresa. En el caso que hemos podido analizar, Disneyland Paris fue capaz de resolver sus problemas con impresionante rapidez. A pocos meses de su apertura realizaron los primeros cambios y, tres años más tarde conseguirían pagar su deuda y crear beneficios por primera vez. Estos cambios se debieron a que una vez abierto el parque, se volvió a realizar un auténtico estudio de mercado a través del que se pudieron identificar sus problemas y carencias.

Como reflexión, queremos hacer notar que todos estos problemas no habrían sido tan grandes si el señor Eisner hubiera estado centrado en las fases de creación de empresas y los valores de la compañía que dirigía, antes que en buscar beneficios a toda costa. Aunque Disneyland Paris es un buen ejemplo de buena gestión dentro del sector turístico, no podemos obviar sus grandes carencias iniciales. El hecho de que se trate de una gran compañía, no significa que pueda obviar las fases previas de planificación, para que no se produzcan situaciones como aquellas a las que tuvo que enfrentarse Disneyland Paris: estar al borde del cierre definitivo del parque en 1993, un solo año después de su apertura.

Hay que tener en cuenta a la comunidad local como motor de la empresa. Son las personas que más van a sufrir los efectos de tus éxitos y fracasos, y quienes más darán a la empresa. En nuestro caso, la mala gestión llevó a un boicot por parte de la comunidad francesa inicialmente. Sin embargo, a lo largo de los años, Disneyland Paris ha conseguido crear un gran vínculo con la comunidad local, dando y recibiendo de la misma forma, invirtiendo en ella y su desarrollo, contratando a sus habitantes, desarrollado nuevas tecnologías para el cuidado del medio ambiente, y contribuyendo en gran manera a la contratación de personas con discapacidad y al turismo francés.

Otro de los grandes aspectos corporativos de Disneyland Paris es su compromiso con el voluntariado y la promoción de talentos. Es altamente admirable ver como una compañía de tal envergadura es capaz de alentar a sus trabajadores a ser mejores personas y donar un poco de su tiempo libre a acciones de voluntariado, ya sea ayudando a niños enfermos con programas como Make a Wish o donando juguetes. Estos actos de voluntariados casi siempre van enfocados a los niños, la gran generación futura. Si somos capaces de motivar a nuestros trabajadores, no solo en el ámbito empresarial si no en el personal, estaremos contribuyendo a su felicidad en el espacio laboral y a su desarrollo como ser humano.

Por último, queríamos expresar la gran gratitud que nos aporta estudiar un caso tan complejo como el que tenemos en nuestras manos. Un caso en el que se empieza mal pero que poco a poco se va consiguiendo mejorar, no solo empresarialmente, si no con la comunidad local y la humanidad en general. Creemos que es un caso de tal magnitud y tan poco analizado que podría llevar a numerosos estudios en el futuro.

Bibliografía

- Ballester, L. (16 de Junio de 2012). El año en que Valencia soñó con la Disney. *Levante el mercantil valenciano*.
- Bermejo et al. (1994). *La creación de la empresa propia*. S.A. McGraw-Hill/ Interamericana de España.
- BusinessWeek. (1985). Monsieur Mickey or Señor Miqui?: Disney Seeks a European Site. *BusinessWeek*.
- C8. (19 de 04 de 2017). La Folie Disneyland Paris, L'anniversaire des 25 ans du parc.
- Casanueva, C., & Gallego, M. A. (2016). *Empresas y organizaciones turísticas*. Madrid: Pirámide.
- Castro Abancéns, I., & Rufino Rus, J. I. (2010). *Creación de empresas para emprendedores*. Madrid: Pirámide.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (1993). *Creación, competitividad y empleo. Retos y pistas para entrar en el siglo XXI*.
- Gallego, M. A., & Casanueva, C. (2010). *Dirección y organización de empresas turísticas*. Madrid: Pirámide.
- Lainsbury, A. (2000). *Once Upon an American Dream: The Story of Euro Disney*. University Press of Kansas.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocio*. Madrid: Deusto.
- The Walt Disney Company. (1997). *Annual Report*.
- The Walt Disney Company. (2014). *Annual Social Report*.
- The Walt Disney Company. (2016). *Study on socio-economic impact*.
- The Walt Disney Company. (2017). *Financial results for fiscal year*.