

PROYECTO DE GRADUACION
Reentrega EES

La reputación como modelo o un modelo para la reputación
El caso del *Disney Institute*

María Sol Plamenatz
Cuerpo B del PG
09-12-2014
Relaciones Públicas
Ensayo
Empresas y Marcas

Indice

Introducción	5
Capítulo 1. Valores intangibles	16
1.1. Construcción de la cultura organizacional.....	17
1.2. La reputación como parte de la estrategia.....	25
1.3. Riesgos para la reputación: la imagen buscada y la expuesta.....	38
1.4. El rol comunicacional en la construcción de imagen.....	40
Capítulo 2. Empresa Disney	45
2.1. Historia de la compañía.....	46
2.2. Importancia de las marcas globales.....	52
2.3. Generación de valor de marca.....	62
2.4. Imagen de marca. Gestión de Intangibles.....	67
Capítulo 3. Disney Institute	71
3.1. Visión, misión y valores.....	71
3.2. Estrategia de negocios del Disney Institute.....	75
3.3. Canales de comercialización.....	76
3.4. Disney Institute en Argentina.....	78
Capítulo 4. Estrategia promocional del Disney Institute	80

4.1. Propuestas y programas de capacitación del Disney Institute.....	80
4.2. Análisis del mensaje corporativo.....	83
4.3. Análisis de los canales elegidos.....	85
4.4. Análisis de los públicos a los que va dirigido.....	87
Capítulo 5. Construcción de reputación y modelo de negocio.....	91
5.1. La reputación como un modelo de negocio.....	91
5.2. La ética del negocio de las grandes marcas.....	94
5.3. Críticas y aciertos en las estrategias de Disney.....	96
5.4. Perspectivas de un negocio basado en la reputación.....	99
Conclusiones.....	104
Imágenes seleccionadas.....	112
Lista de Referencias Bibliográficas.....	115
Bibliografía.....	123

Índice de figuras

Figura 1. Vista de Celebration.....	112
Figura 2. Celebration.....	112
Figura 3. Antes y después de la Princesa Mérida.....	113
Figura 4. Imagen Mickey Mouse.....	114
Figura 5. Grafitti Disney war.....	115
Figura 6. Disney y Mc Donalds grafitti.....	115

Introducción

Como una unidad de negocios del emporio Disney, el *Disney Institute* ha demostrado ser igual de exitoso e influyente que la gran mayoría de sus productos. Desde su nacimiento la Universidad Corporativa de Negocios de *Walt Disney World* ha capacitado en diversos países e industrias con programas de desarrollo profesional. Brindando conceptos y estrategias para alentar la participación, la creatividad y la mejora en los procesos de las empresas. El presente proyecto de graduación se propone conocer en qué medida la reputación creada por la empresa garantiza el éxito de su negocio o, si en todo caso, el *Disney Institute* es una de las piezas claves en la estrategia de construcción de imagen de esta gran empresa. La pregunta problema de la que se parte es conocer cuál es rol del *Disney Institute* en la estrategia de negocios. Si se trata de amplificar la influencia de la marca en ámbitos corporativos utilizando la reputación de la marca y/o a la vez retroalimentándola. De esta manera es posible poner en perspectiva aspectos de las estrategias comunicacionales estrechamente vinculadas con las estrategias comerciales que se trazan con la diversificación en distintas unidades de negocios.

El objetivo general del trabajo es reflexionar sobre el rol que cumple la Universidad de Negocios y Capacitación de *Disney Institute*, en la estrategia comunicacional de la empresa y marca Disney. Para ello se trazan como objetivos específicos en la conceptualización del fenómeno de la reputación y la construcción de marcas globales. Se aborda en segundo lugar la imagen de la empresa Disney, su historia y la particularmente exitosa forma de

construcción de valor de marca. En tercer lugar se estudiará la historia del *Disney Institute*, el tipo de capacitación propuesta, su estrategia de desarrollo a nivel global y especialmente en Latinoamérica. Otro objetivo propuesto es identificar críticas y fortalezas que los especialistas en comunicación, cultura y sociedad han señalado a Disney. Por último se pretende relacionar los conceptos de estrategia comunicacional, reputación, imagen y valor de marca con las estrategias de marketing desarrolladas por el *Disney Institute*.

El proyecto de grado se inscribe en la categoría de ensayo puesto que facilita el abordaje de un tema tan complejo mediante el análisis de carácter especulativo y argumentativo. El caso *Disney Institute* presenta un sentido instrumental, dado que su análisis no es la finalidad sino el medio que habilita a reflexionar sobre fenómenos que influyen directa y muy profundamente los modelos de organización de negocios y las formas en que son reconocidas socialmente la reputación de las empresas globales, tanto en sus aspectos positivos como en los críticos. En contraposición al tratarse de una multinacional emblemática, es factible reflexionar y evaluar las características de las organizaciones que funcionan como modelo de otras empresas, más allá de las diferencias contextuales, culturales y territoriales.

Como criterio de selección de los antecedentes se rastrearon los proyectos de grado en la Temática Empresas y Marcas, teniendo en cuenta las empresas transnacionales. Si bien no hay un proyecto previo que aborde a la Empresa Disney, existen trabajos que desarrollan conceptos necesarios para la comprensión del fenómeno Disney como marca.

Bello, L. (2012) en su proyecto titulado *Make. Believe. Reconstrucción del vínculo entre el sujeto y la marca en Sony PS3*. Proyecto de graduación. Facultad de diseño y comunicación. Universidad de Palermo. Los conceptos claves giran en torno a la relación del sujeto con otra marca global de atributos similares a la Empresa Disney. El objetivo del trabajo es la reconstrucción del vínculo entre el sujeto y la marca por lo que analiza conceptos como el marketing relacional, posicionamiento e imagen.

El proyecto de Cabrera Mogollon, J.M. (2011) *La adaptación de marcas globales en la cultura argentina*. Proyecto de graduación. Facultad de diseño y comunicación. Universidad de Palermo. Se trata de un antecedente valioso en relación a la recepción que hay en la Argentina de las marcas globales y en qué medida influyen en los modelos de organización de las empresas. En este proyecto se desarrollan términos como globalización, una cultura mundo, y el consumidor en relación a sus conductas frente a un mundo externo e interno, donde se pueda hablar de la marca en diferentes aspectos como: su valor, liderazgo, identidad, el mensaje que debe proporcionar en base a estímulos emocionales y experienciales.

Fernández, A. D. (2010). *Imagen importada. El porqué de la aceptación de las empresas extranjeras en Argentina*. De similar características al anterior proyecto aquí se repasan los factores por los que en la Argentina se valorizan marcas extranjeras. Se trata de un ensayo que surge principalmente como resultado de un mundo cada vez más globalizado, donde las grandes empresas expanden sus mercados desdibujando las barreras territoriales, económicas y sociales. El objetivo principal del proyecto es entender de qué

manera las organizaciones multinacionales desembarcan en países extranjeros y se adaptan a una cultura diferente, conviviendo en el mercado con gran cantidad de empresas tanto locales como extranjeras. A su vez, se logrará comprender la importancia que tienen las relaciones públicas para contribuir en la adaptación y formación de imagen de dichas organizaciones.

De Uribelarrea, A. (2011) *El sense branding. Estudio caso Unilever*. Proyecto de graduación. Facultad de diseño y comunicación. Universidad de Palermo. En este caso no sólo se trata de otra marca global sino que además se explora el *sense branding* en el que el *Disney Institute* ha sido muy reconocido. Teniendo en cuenta este concepto es posible comparar y evaluar la estrategia de marca que tiene la empresa. La problemática a resolver nace a través de la observación de la falta de percepción por parte del público o consumidores, de una imagen corporativa por parte de algunas multinacionales, en este caso se toma como estudio a la empresa Unilever. Esto no quiere decir que la comunicación de Unilever sea incorrecta, por el contrario, es eficiente y un ejemplo para las demás compañías, esto se ve reflejado en su larga trayectoria desde fines del Siglo XIX. A su vez también, podría decirse que la creación de una imagen corporativa hacia el afuera que muestre a Unilever como una empresa representativa y poseedora de un abanico de marcas, mejoraría justamente tanto la imagen corporativa como la de todas sus marcas. La finalidad de este proyecto, es a través de la aplicación del *sense branding* poder distinguir la imagen que transmite cada marca de Unilever pero, a su vez, lograr una imagen corporativa que unifique a estas últimas y que esta imagen sea captada por el público como sinónimo

de calidad y confianza. Es decir, que estas marcas además de ser líderes en su rubro, cuenten con el respaldo de una gran corporación.

Lata, T. (2013) *Las multinacionales en la Argentina. La cultura organizacional en las compañías trasnacionales*. Proyecto de graduación. Facultad de diseño y comunicación. Universidad de Palermo. Inicialmente el ensayo consideró solo dos tácticas que desarrollarían las instituciones transnacionales y estas eran adaptar o no la cultura corporativa al contexto social. Al avanzar con el análisis surgieron datos corroborando que las compañías solo varían ciertos aspectos y mantienen otros iguales en todas las filiales que poseen en el resto del mundo. Es decir que las empresas trasnacionales no siguen una estrategia tan simple como es el hecho de adaptarse o no al contexto social. En cambio las organizaciones presentan muy variadas formas de actuación en las que mantienen aspectos globales iguales en sus sedes y principios específicos en lo que respecta a lo local.

Lise, S. (2011). *Identidad institucional: Código ADN. Importancia de las Relaciones Públicas en el desarrollo de la comunicación externa. Caso: Diagnostic*. Proyecto de graduación. Facultad de diseño y comunicación. Universidad de Palermo. Otro concepto, el de la Identidad Institucional que acompaña el análisis de construcción de reputación. La problemática que aborda es en relación a la Identidad Corporativa de la institución, debido a que no resulta claro cuál es el tipo de servicio que ofrece y esto genera una identidad confusa pero a su vez, en este caso, una imagen positiva de la institución. Lo que busca este programa de Relaciones Públicas es dar a conocer la importancia vital que tiene la identidad corporativa dentro de una

institución y además, poder brindar herramientas para optimizar la comunicación externa mediante una identidad clara y precisa. Las temáticas más importantes relacionadas con la problemática del proyecto son identidad institucional, estrategia de comunicación y posicionamiento.

Ronchi, M. (2010) *El rol del Relacionista Público como asesor de imagen corporativa. Caso Claro, empresa de telefonía móvil*. Proyecto de graduación. Facultad de diseño y comunicación. Universidad de Palermo. En este caso se tomó en cuenta dado que resulta indispensable no perder de vista el rol profesional del relacionista público, en especial cuando se trata de una gran empresa. El aporte que brinda este proyecto es manifestar el rol que cumple el relacionista público en una de las áreas estratégicas de la empresa y cómo lograr a través de diferentes acciones, elevar el nivel de percepción que tienen los públicos objetivos sobre la empresa en cuanto a imagen.

Aron, M. (2009) *¿Cómo influye la imagen corporativa en el proceso de fidelización al cliente? Una visión integradora*. Proyecto de graduación. Facultad de diseño y comunicación. Universidad de Palermo. Este proyecto presenta más explicaciones en relación a la imagen corporativa. Los objetivos planteados para este proyecto se centran justamente, en contribuir y demostrar por qué es importante que las empresas cuenten con una imagen positiva y cómo esto influye en el proceso de fidelización del cliente y de qué manera el Marketing y las Relaciones Públicas pueden actuar en conjunto para que este se lleve a cabo de manera efectiva, es decir, como ambas disciplinas pueden complementarse efectivamente. El aporte de este trabajo pretende brindar una visión integradora de cómo ambas disciplinas pueden

complementarse en el proceso de fidelización al cliente para cumplir los objetivos pertinentes y la importancia que posee la imagen institucional en el mismo. Si se busca lograr la lealtad del consumidor y retenerlo, no es suficiente con realizar promociones o establecer una estrategia de precios bajos, estas políticas, si bien son parte importante del proceso, deben integrarse con otras técnicas y gestiones, para lograr el fin deseado. La empresa debe contar con una identidad fuerte y una imagen sólida para conseguir que el cliente la elija. Debe diferenciarse de su competencia y encontrar los valores particulares que la hacen única para posicionarse en el mercado.

Pawlusiak, L. (2009) *Phanton. Extensión de marca y reposicionamiento de Fender*. Proyecto de graduación. Facultad de diseño y comunicación. Universidad de Palermo. La extensión de marca es uno de los atributos esenciales de la estrategia de la empresa Disney, por lo tanto es interesante comparar la experiencia de otras empresas. También está relacionado con la extensión a otras unidades de negocio, teniendo en cuenta que tanto en las industrias culturales existe una dinámica particular que requiere de una adecuación permanente de los productos y servicios. Este proyecto propone mediante una extensión de marca, reposicionar a la empresa Fender en el segmento amplificador para instrumentos musicales. El objetivo del proyecto es trasladar el posicionamiento alcanzado por la empresa en el segmento guitarras y bajos eléctricos, en el cual tiene una posición de liderazgo, al segmento de los amplificadores. En este último no posee la mayor parte del *share of market* y tampoco es *top of mind*.

Brea, P. I. (2012) *MetroBar. Generación de valor a través de la apertura de una nueva unidad estratégica de negocios*. Proyecto de graduación. Facultad de diseño y comunicación. Universidad de Palermo. En este proyecto se pueden comparar conceptos y estrategias para generar valor con otra unidad de negocios. Profundizando en las acciones que la radio Metro se crea el MetroBar. El emprendimiento es una nueva unidad estratégica de negocios que consiste en un pub a desarrollarse en el barrio de Palermo. Haciendo uso del marketing de relación y explorando la importancia de las experiencias, el MetroBar se concibe como un espacio de vínculo con la marca. Traslada al consumidor a un escenario que trasciende las relaciones que actualmente tiene con ella y lo sitúa en un plano emocional.

Otro antecedente útil para comprender a la empresa Disney como un fenómeno cultural es un trabajo de Tesis para la Carrera de Periodismo de la Universidad Autónoma de Santo Domingo (Moreno Méndez, 2010). *Cultura Musical y Marketing Radial. Análisis de la Influencia de Radio Disney en la Juventud Dominicana*.

La temática que se aborda en el presente Ensayo se relaciona directamente a los contenidos curriculares desarrollados en Imagen empresaria, así como Comercialización I y II. La comprensión del mundo empresarial, especialmente el que desarrolla estrategias y negocios que serán modelos a imitar, debe ser considerado por los relacionistas públicos dentro de su formación. Identificar aquello que las empresas exitosas dejan como huella, es parte importante de la formación profesional. Así mismo, el conocimiento sobre la planificación de negocios que se adquiere en la cátedra de

Estrategias empresariales. Conceptos como ventajas competitivas, segmentación y diferenciación son herramientas claves para comprender el fenómeno Disney desde una perspectiva comunicacional.

Por otra parte, la modalidad de Ensayo permite una reflexión del tema de la construcción de imagen desde una perspectiva integral, sistémica. Metodológicamente, la idea del ensayo supone la posibilidad de identificar elementos específicos que señalan el conjunto y la manera en que los factores de influencia pueden estar funcionando. No se trata de una corroboración práctica de lo que es correcto o incorrecto en el mundo de las comunicaciones sino algo mucho más importante, como puede ser descubrir las claves que hacen de una estrategia de negocios un éxito que va más allá de la suerte o de un contexto circunstancial favorecedor. En resumen, la expectativa al abordar esta temática se centra en poder reflexionar sobre fenómenos globales que poseen un grado importante de repercusión en los modelos de negocios de muchos sectores. Por otra parte, dado que la empresa Disney es, probablemente, la más importante de las industrias culturales, cabe analizar específicamente lo que significa en términos de fenómeno cultural.

En el primer capítulo se toma como categoría de análisis conceptos claves en torno a los valores intangibles de una organización y/o marca que le ofrecen ventajas competitivas. El primero de ellos tiene que ver con la cultura organizacional, el segundo la reputación. Estos conceptos a su vez están estrechamente vinculados con la imagen e identidad buscada y la experiencia concreta. A su vez se destaca la importancia de la planificación de las

comunicaciones para la imagen de marca deseada y el delicado equilibrio que se debe desarrollar para ser competitivo y sostener una imagen socialmente responsable, acorde con la reputación que se desea sostener. En el caso de una empresa de contenidos culturales y de entretenimiento, la imagen se encuentra asociada no sólo a los productos que desarrolla sino a sus prácticas laborales. Teniendo en cuenta que en la cultura organizacional de Disney se integran conceptos de la filosofía empresaria que el fundador de la compañía y sus herederos han desarrollado como un modelo de éxito a imitar.

En el segundo capítulo se hace una descripción exhaustiva de la Empresa Disney, su origen, evolución y rol en el mundo empresarial y cultural. La idea no es sólo hacer una descripción sino también identificar el valor singular de la marca Disney. Al mismo tiempo se describe y analiza el rol de las empresas multinacionales como generadoras de un modelo de empresas donde la marca tiene un rol preponderante. En este sentido es preciso repasar la evolución que han tenido las grandes empresas en torno a aquellas ventajas que ofrecen al consumidor por encima de otras marcas.

En el tercer capítulo se aborda la descripción del *Disney Institute*, su origen, función y experiencia en la formación de líderes. Cabe consignar en este capítulo, la importancia de la formación en liderazgo que se ofrece por fuera del circuito académico más tradicional. La relación entre el mundo académico y la formación de líderes de organizaciones productivas resulta muy importante para interpretar el modelo de negocios vigente en la actualidad.

En el cuarto capítulo el análisis se focaliza en la estrategia publicitaria del *Disney Institute*, para ello se tomarán en cuenta los mensajes que emite, los medios o canales que utiliza y los públicos a los que se dirige. El objetivo de la descripción es determinar cuánto aporta esta unidad de negocios a la marca Disney.

En el quinto capítulo se despliega el debate que surge entre las posturas críticas y constructivas que se realizan sobre las formas de construcción de reputación y los modelos de negocios. El propósito es identificar los argumentos que explican el sentido de estas prácticas y si es posible determinar qué es lo que realmente orienta la visión de estas organizaciones, si son aquellas que identifica para sí misma o si subyace un propósito económico competitivo que las condiciona.

La idea general del capitulado es desarrollar los elementos conceptuales necesarios para interpretar la dinámica que se puede generar entre distintas unidades de negocios y, si es posible, identificar los factores en torno a la reputación que pueden retroalimentarla.

En las conclusiones se seleccionan los principales argumentos en torno a cuáles se genera la reputación, si es que es la propia marca la que dota a sus unidades de negocio de los mismos atributos o si en este caso puntual, el *Disney Institute* tiene una forma de funcionamiento que genera un modelo de reputación hacia la marca.

Capítulo 1. Valores intangibles

Tomando como eje referencial al modelo de la empresa Disney se analizan conceptos en torno a la construcción de imagen donde se reivindica al modelo organizacional como parte del valor de la marca. También se describe la importancia de las estrategias de comunicación para la reputación de las corporaciones y los riesgos que podrían presentarse. En este sentido se plantea el debate en torno a la Corporación Disney que, si bien posee una elevada reputación, también se conocen cuestionamientos vinculado al poder e influencia cultural de las más grandes marcas globales. También, como es lógico que aparezca en cualquier empresa de contenidos y de gran diversidad de producciones y servicios, en ocasiones generan algún tipo de rechazo, ya sea por algunos contenidos o mensajes o por acciones contradictorias a la identidad. Ésta es una problemática que comparten muchas de las marcas globales. Las mismas deben ubicarse en un margen de maniobra estrecho entre las características de competitividad concreta que le genera el actual modelo de producción deslocalizado. El mismo permite y favorece una producción masiva a expensas de flexibilización en reglas laborales, medioambientales, financieras. Pero también exige la construcción de una imagen de marca socialmente responsables y en sintonía con las demandas ciudadanas propias del presente siglo. Asimismo, en el ámbito del entretenimiento y la cultura, el desafío de transmitir una imagen que sepa conciliar el delicado equilibrio entre la cultura local y la global, resulta importante en esa construcción de valores competitivos, especialmente en el largo plazo de las organizaciones.

1.1. Construcción de la cultura organizacional

Un primer concepto que permite ubicar el nivel de análisis del fenómeno de Disney asociado a sus valores intangibles es el de la cultura organizacional, definida como "...la base de una empresa sobre la cual se sustenta su interacción con diferentes entornos y públicos" (Robbins, 2004, p. 522). Por ello, dicha cultura hace a los valores que promueven, tanto en el trato cotidiano como en sus políticas de incentivos, atención al cliente o ética empresarial. Es posible afirmar que, como el concepto de cultura en general, otorga identidad, también tiene la característica de no ser estática, se construye a partir de la participación dinámica de los diferentes actores involucrados y el tiempo cobra un rol fundamental, porque le proporciona el desafío de tener que ofrecer coherencia en el cambio constante, en la adaptación de las demandas y necesidades del mercado que atraviesan crisis y prosperidad, algo que hay que saber capitalizar.

Un liderazgo como el que supo desarrollar Walt Disney sólo puede presentarse de esa manera en tanto que cuenta también con un recurso humano en sintonía con sus prácticas y un público que reconoce sus productos. Una cultura organizacional, por lo tanto, no es algo que pueda tratarse simplemente en un proyecto que baje, verticalmente, desde quienes lideran. Supone además un trabajo de consenso, que legitima las políticas que se proponen. Si bien la decisión de los directivos es esencial para el desarrollo de una cultura organizacional, dicha cultura, en definitiva, es tanto un proyecto como el resultado del trato cotidiano. La forma en que perdure la dinámica de esta cultura, implica fortalecer valores sólidos que apunten a que

el recurso humano se autodesarrolle (Keenan, 2000). El equilibrio de las decisiones que toma quien lidera y la participación proactiva y motivada de sus recursos es lo que puede marcar la diferencia entre aprovechar o no el capital intangible de la empresa.

Siendo Disney una de las marcas globales más reconocidas es probable que la experiencia laboral en el interior de una de sus unidades de negocios tenga algunas particularidades, y como muchas de las grandes compañías, desarrollan políticas de manejo del cliente interno con el mismo esmero y ambición que se hacen los productos y servicios al cliente externo.

Si se parte de la idea de comprender a la cultura de una organización como un conjunto de presunciones y creencias básicas que comparten sus miembros, que operan incluso en forma inconsciente, entonces se trata en buena medida de una forma de definir la visión que los miembros tienen de la organización y de sus relaciones con el entorno (Robbins, 2004). Estas presunciones y creencias surgen de los problemas de subsistencia en el entorno y de los propios problemas de la integración interna de la organización por lo tanto cada empresa es singular, no hay dos empresas iguales, sin embargo lo que resulta útil para otras empresas es conocer la manera de adaptarlo. Tal como lo describe Robbins, el estilo de liderazgo forma parte de las características de la cultura organizacional, dicho estilo define el grado de autonomía que pueden ejercer los empleados y su nivel de identificación con la organización. De ésta manera se pueden identificar modelos de organizaciones más o menos abiertas al cambio, a la innovación y a la constante preocupación por hacer sentir al empleado involucrado

profundamente en la empresa, así, algunas hacen parte de su cultura tanto los estímulos y premios, como el fomento de ciertos grados de tolerancia a la manifestación de conflictos, asumir riesgos o innovaciones que le den un margen de adaptación a las circunstancias que se presenten. Para una empresa de la envergadura de la compañía Disney ello supone una gran cantidad de decisiones que están en permanente reto a la superación de obstáculos tales como: sindicalización, episodios de imagen negativa por acciones de los empleados y especial cuidado en los contenidos de sus producciones así como de sus servicios. Se trata de características cualitativas, difíciles de medir pero que resultan fundamentales a la hora de contabilizar los valores de una empresa. En el caso de Disney, en su larga trayectoria ha transitado por numerosas crisis de distinta índole, así como etapas de enorme prosperidad. Ello también le ha dado un plus de valor intangible, especialmente porque es una empresa con públicos que valoran tanto el atributo de éxito como el de la superación, que en buena medida se trata de valores que intentan presentar en una buena parte de sus producciones.

Así, las decisiones, tanto las que resultan acertadas como las desatinadas, generan un factor decisivo en el desenvolvimiento de la cultura. Esta se aprende capitalizando sus aciertos, en los que puede tratarse de la elección de una producción, una película, la atención de los clientes en un parque de diversiones o la forma de conectarse comunidad. Por consiguiente se va adquiriendo conocimiento sobre aquello que mejor lo posiciona y de lo que puede sacar provecho en futuras experiencias. Así, desarrollar y consolidar

una cultura organizacional supone la puesta en valor de recursos técnicos y humanos de la empresa. Se trata de un proceso en buena medida planificado de modificaciones culturales y estructurales. Para ello la organización debe estar capacitada para visualizar perspectivas, utilizando todos los medios posibles para, en primer lugar tener dominio y conocimiento de las necesidades de la empresa y en segundo lugar para saber organizar e implementar las modificaciones que cumplan como el agente de cambio necesario.

En este sentido, el liderazgo organizacional que supo desarrollar Walt Disney tiene un estilo bien definido en cuanto a los valores morales que plantea tanto en sus producciones como en el estilo de manejar los recursos de la organización, ello sumado a una propuesta visual que ha sabido impactar desde lo emocional y con la factura técnica siempre innovadora dan como resultado una marca icónica desde muchos aspectos, no sólo el visual o el del estilo de sus producciones, sino también en el sentido que se le puede adjudicar a una empresa que tiene una fuerte influencia en la vida de sus empleados. Esta apreciación se justifica considerando que la trayectoria de la empresa, aún luego de la muerte de su fundador, ha logrado prácticamente monopolizar el gusto de los públicos de animación a escala global. Ello obedece en buena medida a la extraordinaria capacidad de la empresa para difundir sus productos y también, por lograr que el público adopte emocionalmente su marca e inclusive rechace otras producciones similares pero que no llevan el sello Disney. Según el historiador de cine Bendazzi:

...Disney, como creador de consenso, precede y supera a cualquier otra manifestación del sector terciario.... Penetra en el imaginario y afectividad humana del planeta desde la infancia...vehiculando [sic] los valores de la *Hollywood way of life* clásica, incluso cuando estos entran en crisis en la sociedad y en la propia historia del cine. Esto configura un caso quizás único en la historia de la economía, una *corporation* que forja a sus propios consumidores y clientes, con la razonable certeza de que éstos a su vez harán de sus hijos nuevos consumidores. (2011, pág.707)

En definitiva se trata de un desarrollo de la cultura organizacional que supone un esfuerzo educacional complejo. Precisamente por todo ello, la experiencia del modelo organizacional de Disney es considerado didáctico. Muchas empresas desean imitar la capacidad de competir por tanto tiempo con productos reconocidos mundialmente, exitosos y con reputación de calidad inmejorables. Esto es algo que Disney detectó muy tempranamente, cuando su fundador planifica, especialmente para el parque de diversiones, una organización de la capacitación del personal (Peters y Waterman, 2011). Una vez consolidada y dando claros indicios de mejoras en la productividad de la compañía, se decide la apertura de la capacitación a públicos externos, así se origina la idea del Instituto como una unidad más de negocios de la empresa.

A su vez el desarrollo organizacional se vincula “a las teorías de la conducta y comportamiento humano, siguiendo un enfoque sistémico que busca aplicar las ciencias del comportamiento a la administración” (Ordoñez de Pablo, 2002, p.6). Este movimiento toma en cuenta ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente. Parte de una concepción del ambiente organizacional conformado por factores estructurales: como los tecnológicos, políticas internas, metas operacionales, reglamentos. También por factores

sociales que son de gran importancia en la organización: se trata de las actitudes y formas de comportamientos sociales estimulados o reprimidos del recurso humano.

También la concepción sistémica explica, en buena medida, la necesidad de la empresa de dotar de un mismo sentido a cada una de las partes en la que se divide y que refleja aspectos de su identidad de marca. El propósito de contemplar a la organización desde una perspectiva sistémica, es para procurar la mejora en los procesos de resolución de problemas y renovación de la organización. De ser posible y/o necesario con la colaboración de un agente de cambio. De hecho la experiencia del propio *Disney Institute* puede considerarse como un agente para el cambio. De esta manera se procura modificar conductas y actitudes negativas del personal, al mismo tiempo que motivarlos a participar y desarrollarse individualmente. Para Hodgetts y Altman (1998), se trata de un proceso que se planifica con el objetivo de realizar modificaciones culturales y estructurales. Entre los recursos que utiliza la organización se encuentran las denominadas tecnologías sociales como evaluaciones, dinámicas grupales; de tal manera que la organización quede habilitada para elaborar diagnósticos, planificar e implementar modificaciones con asistencia de un consultor o agente de cambio.

Otro de los factores importantes de la cultura y estructura organizacional de una empresa es la forma en que la que circula la información y cómo se establece la comunicación entre sus miembros. Conceptos que son competencia prioritaria de las Relaciones Públicas. La comunicación interna no solo es esencial para definir la calidad de lo que se produce sino también

que su estilo define en buena medida, la clase de cultura organizacional que se desarrolla. Sobre ello Ordoñez de Pablos (2002) plantea que si una empresa se caracteriza por una cultura de estilo autista, donde prima el acaparamiento de conocimiento, imposibilita su transferencia hacia otros miembros. Esa tendencia a obstaculizar los procesos de comunicación no es arbitraria, puede suceder con cierta frecuencia porque existen condiciones generales y particulares que afectan a las empresas en su capacidad de comunicarse. La falta de organización, de adquisición de capacidades específicas, condicionamientos económicos o culturales son condicionantes en el desarrollo de una cultura de las organizaciones efectiva. Lo ideal es que las empresas puedan construir una cultura organizativa que enfatice el compartir conocimiento, aspirando a transformar el capital humano en capital estructural para poder beneficiarse de este activo. Es por ello que una empresa que parece tener una relación extraordinariamente exitosa con productos culturales, de entretenimiento, puede explotar su principal valor intangible, pocas empresas podrían disputarle la enorme influencia de sus imágenes, su marca es un poderoso símbolo, de enorme reputación. Sobre estos desafíos o dificultades es que muchas organizaciones se proponen trabajar. Se capacitan para el mejor liderazgo, para saber adaptarse, mejorar su productividad. Brindar ese tipo de capacitación es en lo que el Instituto de Disney pretende poseer el mejor reconocimiento, ser especialmente competente para contribuir en mejorar la cultura organizacional en otras organizaciones además de la propia.

Hay que considerar que se trata de un aspecto vital para la supervivencia de una empresa, por tratarse de un sistema dinámico y de adaptación. Una forma de abordar los cambios en una organización puede ser partiendo de un criterio sistémico y definiendo el tipo objetivos de cambio, que pueden ser objetivos estructurales y objetivos comportamentales. El primero refiere a la distribución de las funciones por medio de la organización; a las relaciones de autoridad y de subordinación; así como de los proceso de comunicación/decisión, directrices o reglas de decisión y de los sistemas de incentivo formales. En tanto que los objetivos comportamentales se encuentran subdivididos en los siguientes elementos: el individuo, las relaciones interpersonales, el comportamiento grupal y el comportamiento intergrupar (Shirley, 1975).

Para el *Disney Institute*, ambos tipos de objetivos de cambio constituyen un contenido prioritario de su programa. Lo que contribuye a su valor agregado es lo relativamente accesible que es diferenciar el estilo de organización de unas empresas que de otras, siendo reconocible a públicos y empresas la forma en que la empresa es capaz de motivar a sus empleados. La diferencia en las percepciones de capacidad de adaptación y de resistencia al cambio, son observables tanto al interior como al exterior de las organizaciones. Aquellas que se encuentran más cercanas a las condiciones de cambio para adaptación que las no lo están o que perciben que podrían ser más competitivas o tener una mejor identificación de los empleados con su organización, pueden encontrarse más a gusto y así manifestarlo. Quienes conocen la cultura organizacional de Disney o la manera en que la empresa

la transmite entre sus colaboradores, saben que se trata de un lugar que motiva a los individuos, se preocupa por hacerlos sentir que son parte de un todo que busca de satisfacción y gratificación en todo lo que se hace. Eso es algo que la mayoría de las empresas aspiran a obtener en sus organizaciones y ya sea por cuestiones de su propia historia, del modelo de negocio imperante o la falta concreta de experiencia, no han podido desarrollar ese estilo, entonces allí es donde Disney se propone difundir su singular modelo de organización.

1.2. La reputación como parte de la estrategia

En buena medida lo que se plantea cuando se describen los valores intangibles de la empresa Disney es de la buena reputación obtenida, que en la actualidad le permite estar en los principales rankings de medición de reputación. Sin embargo, las definiciones comunes de reputación se enfocan a personas y no a empresas, sin ofrecer una idea acabada de los elementos que son comunes a las organizaciones. Tradicionalmente se empleaba el término para referirse a las personas que en su profesión o en su vida se caracterizaban por un proceder meritorio, o por todo lo contrario. Curiosamente cuando se hablaba de la mala reputación siempre se apelaba al devenir personal de las personas, mientras que la buena reputación se asociaba comúnmente a una trayectoria profesional destacada (Villafañe, 2011). Pero a partir de diversos factores como la internacionalización de las marcas, o el impacto social de crisis reputacionales que afectaron a grandes marcas, así como las necesidades de generar una diferenciación sostenible han permitido la consolidación de la reputación empresarial como parte de la

estrategia de la gestión empresarial, al punto de desvincularse del sector del marketing y publicidad para demostrar que tiene un verdadero impacto en el valor de mercado de las compañías. De hecho se han incrementado las demandas de indicadores no financieros para mejorar la estrategia y gestión empresarial. Esto se combina con un período donde las redes sociales y los debates en torno a las responsabilidades sociales de las empresas hacen más vulnerable y volátil el valor de las compañías.

El académico y Director del *Reputation Institute* de Estados Unidos Charles Fombrun (1996), es uno de los primeros en realizar una delimitación conceptual y propone un proceso de medición mediante la recopilación de información que toma las señales institucionales, estratégicas o financieras y del mercado de valores. Así, define la reputación como “una representación colectiva de acciones y resultados pasados de la empresa, que describen la habilidad de la misma para lograr resultados valiosos para múltiples grupos de poder” (Fombrun y Van Riel, 1997, p.10). Por lo tanto la reputación está siempre asociada a sus *stakeholders*, es la consecuencia de su habilidad para relacionarse con ellos. También, la imagen neta que éstos tienen de esa compañía. En el caso de la Empresa Disney tiene una historia muy valiosa en términos de reputación. Se trata de una compañía que ha tomado desde sus inicios, arriesgadas decisiones estratégicas que le valieron éxitos con el público. Desde su primer corto de animación con sonido (*Steamboat Willie* de 1928), y en ocasiones con ambiciosas decisiones como la adquisición de otras grandes empresas de la industria del entretenimiento, por ejemplo la compra de Marvel que resultó ser de un alto valor estratégico, y hasta fueron

capaces de adquirir a su competidor más exitoso como el caso de Pixar. Su reputación entonces resulta de la relación armónica entre la identidad y la imagen corporativa, es decir, es el resultado de la consolidación de su imagen. Esa capacidad para administrar con éxito las acciones conservadoras como las innovadoras, son claves en su reputación. Algunas decisiones de la empresa, son inmediatamente evaluadas en los medios, inclusive antes de demostrar si se trata de un acierto o un error. Entonces, si la compañía decide modificar, por ejemplo, algún aspecto técnico de los dibujos animados como incorporar 3D, animación computarizada, comprar la más grande empresa de *Comics*, o abrir un parque de diversiones en Europa, tiene una segura repercusión mediática. Luego, cuando el éxito de esas iniciativas se instalan, para los públicos queda el registro del evento más publicitado por la decisión inicial que por su suerte final, sin embargo ello no le quita valor, por el contrario, cualquiera de los públicos que desea hacer por cuenta propia un balance de los productos acertados de Disney encontrará varios éxitos, incluidos aquellos que fueron puestos en duda.

Paradójicamente hasta puede tener, en el largo plazo alguna ventaja, del tipo promocional, el hecho de haber producido una película que no ha tenido el éxito de taquilla esperado. Por ejemplo, el filme *John Carter*, que tuvo la mayor pérdida en la historia (Koch, 2011, 20 de Marzo) es difundida en grandes medios sólo por el hecho de ser de Disney, pero aunque resulte difícil medir el impacto de la noticia en sus públicos, una posible repercusión del tema tenga que ver con el hecho de corroborar que no se trata de una fábrica de éxitos automáticos sino que continúa siendo un riesgo producir

películas, aún para un gigante como Disney. Si la reputación corporativa se entiende, según Moreno Amador (2003) como el reconocimiento que hacen del comportamiento de una empresa sus principales grupos de interés o *stakeholders*, en función de la relación que esa empresa mantiene con ellos y del grado de satisfacción de sus expectativas. En el caso de una industria del entretenimiento sus públicos son muy diversos. Teniendo en cuenta las familias y los menores que consumen películas, programas de televisión, radio, hasta empresas que utilizan y explotan el *merchandising*, incluyendo a empleados, gerentes, mandos medios e inversores. También están incluidos en esos públicos, profesionales y especialistas de comunicación y recursos humanos que ven en el modelo de gestión de la empresa, claves de las que aprender.

La conexión en red de estos públicos es lo que mantiene y lleva al crecimiento su reputación. Luego se desarrolla en paralelo un circuito de organizaciones e instituciones que se ocupan de medir reputación, también, los medios, se encargan de difundir qué empresas son consideradas de mejor reputación y en qué categorías. Pueden existir distintos criterios involucrados en su medición, existen desde los más simples como la credibilidad de los públicos, la rentabilidad de la misma, las aspiraciones de los recursos a trabajar en ellas y la falta de conflictividad o, en el caso de aparecer crisis o conflictos, las formas más exitosas de resolverlas. Se trata de un concepto que nace de dos observaciones principales: la mejor educación y formación de los mercados, tanto de bienes y servicios como de capitales, que conduce a una nueva relación entre la empresa y sus públicos,

y el cambio tecnológico, que progresivamente va haciendo de la transparencia en la gestión no un objetivo controlable, sino, una condición del nuevo escenario socioeconómico.

En resumen es compleja la capacidad que se requiere para generar reputación, que se erige sobre distintos aspectos: un mercado con una excelente reputación debe alcanzar un nivel de resultados acorde para sus inversores, ser capaz de satisfacer las necesidades de sus clientes, permitir y lograr el desarrollo personal y profesional de sus directivos y empleados, generar valor adicional para la sociedad en la que desarrolla sus actividades, adaptarse a los cambios que se producen en su entorno y, en la medida de lo posible, tener una proyección global.

Sobre su relación con la imagen de marca, Míguenz Arranz y Villafañe, (2006) desarrollan el término reputación y plantean que surge de la comparación en la mente del individuo de la imagen de una empresa, es decir, de las características que atribuye a dicha empresa basándose en su experiencia y conocimiento, con lo que él considera que deben ser los valores y comportamientos ideales para ese tipo de empresa. La reputación no es, pues, la imagen física de una organización, sino el juicio o valoración que se efectúa sobre dicha imagen. Cada público adopta en su mente una imagen de este a través de las diversas experiencias vividas y al conocimiento que se genera día a día del mismo. La valoración se genera de acuerdo a cada público en particular y la óptica reputacional varía de acuerdo a cada experiencia.

Entonces esto puede suponer que la reputación corporativa se manifiesta como una idea con fuerza y potencia la imagen debido a que expresa una nueva racionalidad empresarial, porque armoniza la lógica de los beneficios empresariales y el retorno de la inversión, con el resto de los factores que constituyen la reputación corporativa, como son los pilares de la ética y la sostenibilidad. A su vez, la responsabilidad es una condición necesaria, pero no suficiente. Una empresa o mercado con buena reputación por supuesto que tiene que ser una empresa o mercado responsable, pero además debe ser rentable, innovadora, ofrecer calidad en productos o servicios y un entorno de comunidad óptimo. Sin embargo es importante remarcar que la tendencia a desarrollar y perfeccionar los programas de Responsabilidad Social Empresaria tiene que ver con una demanda hacia las acciones empresariales de prácticamente todos los públicos posibles. Inclusive aquellos que, aún siendo menores de edad, ya son conscientes y educados sobre las problemáticas medioambientales y la necesidad de ser responsables por la manera en que afectamos el entorno. Por el carácter universal de la problemática, atraviesa generaciones, países y condiciones sociales, nadie está exento de la preocupación por el medioambiente o por las consecuencias de la contaminación, por lo tanto no existen organizaciones empresarias que no sepan que, por acción o por omisión, su reputación se pone en juego si no desarrolla políticas de Responsabilidad Social y que por supuesto, también debe saber comunicarlas a sus públicos. El tema de la comunicación no es un dato menor, porque no sólo se encuadra dentro de una estrategia planificada de fortalecimiento de la imagen y la reputación, también debe ser socialmente responsable cuando la actualidad o

los eventos así lo requieran. Por ejemplo, una cosa es la política sobre huracanes que la empresa Disney desarrolló para pautar los cambios forzados ante un acontecimiento de esa naturaleza. Pero también están las acciones específicas de Responsabilidad ante eventos extraordinarios que conmueven a la comunidad y que necesita de algún tipo de acción solidaria por parte de sus empresas.

Son diversos los términos conceptuales con los que se define qué es una empresa responsable y que explican también su relación con la reputación. Las acciones entendidas como de Responsabilidad Social Empresaria (RSE), son una forma de devolver a la sociedad, una parte de lo que se supone que ella le ha dado antes. También puede ser incluyendo a la sociedad en la empresa, mediante políticas de integración, por ejemplo sumar a personas discapacitadas a puestos de trabajo, o como hace la empresa Disney tomando excombatientes. También se puede extender la empresa hacia la sociedad, mediante el voluntariado corporativo, con el objetivo de enfrentar carencias sociales (Sánchez Herrera y Pintado Blanco, 2009).

Pero si bien, todas ellas pueden ser buenas prácticas, no necesariamente implican que logren tener un sustento responsable que además comunique ese mensaje y no otro que se confunda con publicidad indirecta. Para que las acciones de responsabilidad social logren generar reputación, se necesita establecer un dialogo con la comunidad, con todos sus *stakeholders*, generando compromisos con ellos, explícitos y verificables.

Otro concepto similar que explica en buena medida las iniciativas éticas de las empresas es el de balance social. El mismo se puede dar en la medida en

que una empresa puede obtener determinadas ventajas, a partir del entorno en el que se ubica, tanto de recursos humanos como materiales, al que intentará retribuir directa o indirectamente, aquello que venía recibiendo. Es necesario que las empresas se propongan lo mejor de la calidad institucional como una oportunidad de generar organizaciones más eficientes con menores costos de transacción y que a su vez, genere lo que Hayek (1989) define como *aprendizaje colectivo*, es decir una experiencia que se comparte y el tiempo permite incorporarla a las instituciones y los modos individuales y colectivos. Ello genera lo que Paladino y Willi consideran una dinámica virtuosa que genera valor, por lo que recomiendan como parte de la dimensión política del directivo de empresa, “recrear el funcionamiento de redes de coordinación y de cooperación que estimulen, entre otras cosas, la mejora de la calidad institucional” (2004, p.107). Como resultado se pueden no sólo obtener mejoras en la competitividad, sino la creación de las condiciones para el desarrollo de recursos que colaboran eficientemente. En este punto es, que la experiencia Disney puede ser el modelo para recrear.

Para consolidar una sólida reputación es necesario cumplir con algunas condiciones (Villafañe, 1999): sensibilidad organizativa, una gestión proactiva de la reputación y un comportamiento corporativo comprometido. La sensibilidad organizativa, como primera condición implicaría el establecimiento de objetivos positivos de reputación. Cumplir con las obligaciones que una empresa tiene con sus clientes o con sus empleados no aporta reputación, lo que sí lo hace es cumplir aquellas metas que van más allá de lo obligado, de lo pactado, y que se convierten en una evidencia

objetiva de la excelencia empresarial. La sensibilidad corporativa requiere, en segundo lugar, eliminar riesgos para la reputación, limitar los errores, reparar las crisis y en la medida de lo posible: prevenirlas. La segunda condición, gestionar proactivamente la reputación significa introducirla en el *management* empresarial, igual que se ha hecho, por ejemplo con la calidad. La reputación es algo que se logra globalmente o no se logra, por eso no se puede circunscribir a políticas concretas, en relación a lo comercial o a los recursos humanos, sino que exige una implantación multinivel y la adopción de una estrategia integral de gestión. La tercer condición para la formación del capital reputacional de una corporación es tener un comportamiento corporativo comprometido y eso sólo se consigue cuando los resultados de las políticas funcionales de una empresa comercial, financiera, de producto están por encima, de los estándares sectoriales (Míguenz Arranz y Villafañe, 2006).

En cuanto a las formas de integrar la reputación es un proceso secuencial que atraviesa por cuatro estadios: imagen, percepción, creencias y carácter (Villafañe, 1999). Sólo cuando la relación con una corporación se torna más profunda es cuando se capta su carácter, donde reside la fuente de la reputación. Es evidente que el factor tiempo en la construcción de reputación es clave.

Dado que la imagen y la percepción se encuentran dentro del proceso de integración de la reputación, el vínculo con el valor de la marca es por lo tanto evidente. Esta estrecha relación entre marca y reputación corporativa puede resultar en confusión porque se conjugan varios conceptos relacionados a los

valores intangibles de una empresa. De todas maneras si la marca se entiende como una expresión del compromiso de la empresa con sus públicos, independientemente del producto/servicio, entonces una empresa con buena reputación obtendrá igualmente una marca reputada: coherente con la identidad de la organización, sólida y estable en el transcurso del tiempo y que satisface las expectativas de los públicos. Al menos así parece funcionar para la empresa Disney, que mediante su marca ha logrado transformar su identidad corporativa esencia de la empresa, en un elemento estratégico como es la identidad de marca. Al mismo tiempo la identidad de marca incluye otros conceptos como imagen y cultura corporativa. Todos los que constituyen la base para la reputación que, aunque es un valor intangible es posible medirla. Aaker identifica reputación corporativa con reputación de marca, atribuyendo ésta a seis factores: conocimiento, lealtad, percepción de sus cualidades, asociaciones y la cualidad intrínseca de la marca. (Aaker, 2005)

Para las Relaciones Públicas es fundamental contar con herramientas que puedan cuantificar la tarea que deben afrontar. Para ello Berens y Van Riel (2001) identifican tres tipos de mediciones: las expectativas sociales; las escalas de personalidad corporativa y la credibilidad.

El primero está representado, por ejemplo, con *The Annual Fortune's Most Admired Companies*. Esta medición es la que presenta mayor visibilidad. Probablemente porque desde 1983 la revista *Fortune* consistentemente ha colectado las respuestas de ejecutivos top, directores y analistas financieros para establecer un ranking dentro de sus respectivas industrias en ocho o

nueve atributos entre los que resaltan: la calidad del *management*, la calidad de los productos y servicios y la innovación. El segundo se basa en analizar la personalidad de la compañía mediante el empleo de la metáfora de la personalidad y capturar de este modo la identidad y la imagen corporativa. Se identifican siete factores de personalidad, los que a su vez se estructuran a partir de identificar 49 tipos de personalidades. Este flujo de análisis parte de la existencia de los cinco factores identificados en las investigaciones sobre personalidad humana. El tercero se enfoca en la credibilidad corporativa y se inspira en la importancia que la credibilidad en la fuente del mensaje tiene para la comunicación y la publicidad.

Como ya se ha mencionado entonces, las compañías con las reputaciones más fuertes y resistentes son las que tienen una relación cercana y activa con sus *stakeholders*. También poseen prácticas y políticas que ofrecen continuidad, progreso y beneficio mutuo a estos *stakeholders* entre los que se incluyen empleados, clientes, inversores y proveedores. Las compañías con buena reputación tienden a tener culturas de comunicación sólidas, tanto interna como externamente. Estas empresas están preparadas para escuchar y ser flexibles en su operación. Sus *CEOs* son los comunicadores líderes y su equipo de comunicación se involucra en el proceso de decisión de los altos niveles de la empresa. Parte de esta puesta en valor es lo que desarrolla por ejemplo Lee Cockerell (2008 y 2013), un ex vicepresidente ejecutivo de operaciones de *Walt Disney World Resort*. Su experiencia ejecutiva lo ubica como uno de los principales conferencistas del *Disney Institute*.

Otro de los elementos fundamentales de la construcción de reputación son las expresiones éticas que se emiten y que refuerzan la idea de una gestión centrada en los valores. Un ejemplo de esto es su programa integral de cuidado del medioambiente, (*Disney Climate program, 2013*) donde se expresa su compromiso y acciones dirigidas tanto al público entendido como la comunidad en general y no sólo a sus clientes, de hecho, en su página institucional dirige un apartado de información específico a sus inversores y otro a la ciudadanía. Los programas para incorporación de personal entre los retirados de las fuerzas armadas que realiza la empresa Disney no sólo es una postura ética que explicita sus valores patrióticos, sino también una forma de reconocimiento a las políticas de su país.

Para algunos especialistas en comunicación existe un nuevo paradigma de la reputación corporativa, considerada un bien intangible, que desplaza los bienes financieros y físicos logrando constituirse en un factor clave de la valoración de la compañía (Perez, 2001). Esos intangibles incluyen: la experiencia, la marca, la confianza del público, la credibilidad de la gestión. La valoración corporativa se desplaza hacia estos intangibles. Los factores claves del cambio son el exponencial crecimiento de Internet y la democratización de los medios de comunicación a lo que el autor denomina “el círculo crítico del cambio”, que crece día a día. También se plantea que la web es el medio de comunicación de masas con mayor crecimiento de la historia y el entorno de mayor velocidad planteado hasta el momento. Allí se corre el riesgo de que la reputación sea destruida por cualquier persona en el mundo del ciberespacio, eso se puede percibir en cómo afectan en la

actualidad algunas críticas. Las películas animadas de Disney han tenido en más de una ocasión comentarios hostiles, pero con las redes sociales tan activas lo que antes era un trabajo a largo plazo en la actualidad debe responderse rápidamente si no se desea afectar la reputación. Por ejemplo recientemente la empresa tuvo de dar marcha atrás a los cambios en la imagen de una de sus creaciones, la premiada película de animación *Valiente* (2012) tiene una protagonista llamada Mérida, (Ver figura 3, p.91) al año siguiente de su estreno y con la entrada oficial del personaje a la lista de princesas Disney, la empresa decidió un drástico cambio de imagen, modificando su melena pelirroja, cambiando su tono de piel y achicando su cintura. Como consecuencia de la queja pública de la autora Brenda Chapman (Cavman, 17 de Mayo) se juntaron doscientas mil firmas en el sitio *Change.org* que gestionaron el pedido de restablecer la imagen original de la princesa, algo que rápidamente se realizó por lo que las repercusiones mediáticas fueron en su mayoría neutralizadas.

Otra consecuencia del impacto de las tecnologías es que el mundo laboral es permanente, cuando un evento comunicacional, así sea positivo o negativo comienza no hay forma de detenerlo. El fenómeno Internet está abierto todas las horas del día y aquellos que manejan la protección de la reputación deben estar disponibles y atentos permanentemente. Como resultado la vulnerabilidad de la reputación es absoluta, generándose un efecto Red. La reputación puede constituir algo muy difícil de controlar, pero no de planificar, para lo cual se debe estar capacitado. La experiencia Disney en este continuo manejo de la imagen es de un valor difícil de catalogar. Lo cierto es

que la actividad de monitoreo de las redes se ha vuelto una práctica indispensable en los profesionales de la comunicación, existen empresas que se dedican con exclusividad a esa tarea. No sólo se supervisa para detectar y neutralizar rápidamente una crisis comunicacional desatada por este medio, sino que también se encargan de responder a las comunicaciones que realizan el público por estos medios, de tal manera que a veces, no es necesario esperar un reclamo o queja, porque se puede anticipar escuchando y respondiendo a las demandas públicas.

1.3. Riesgos para la reputación: la imagen buscada y la expuesta

Cuando ocurren eventos que pueden provocar un cambio negativo en la percepción de la imagen entonces es que se presenta una crisis o riesgo a la reputación. Pueden ser de alto o bajo impacto según la gravedad de la crisis. Es entonces que la información en una crisis se convierte en un bien más quepreciado, según Fita (1999), la actitud de los medios de comunicación puede provocar un estado precario en la imagen de las organizaciones, ya que mientras éstas luchan para intentar saber qué ha sucedido, los medios de información, que tienen el factor tiempo a su favor, actúan con mucha más rapidez, diariamente se imprimen los periódicos y se emiten informativos por radio y televisión con posibilidades técnicas cada vez más avanzadas. Esto da lugar a que las noticias de los medios provoquen la aceleración de las reacciones de la opinión pública ante la información generada por la crisis, como ya se ha mencionado, la inmediatez de la web acelera los tiempos.

De ello se desprende que cuando se producen corrientes de noticias negativas o adversas se necesitan resolver rápidamente, los medios de

comunicación avanzan más rápidamente que la posibilidad de reacción de una organización. Éstos tienen la posibilidad de tratar el problema en tiempo real y la empresa debe discernir entre descubrir las causas que han producido el problema y atender a los medios de comunicación para dar explicaciones de un hecho del cual aún no tienen los datos adecuados para pronunciarse. Por eso, la comunicación es un factor clave en las instancias de crisis, sobre todo para ganar tiempo. En la actualidad, al monitoreo de los medios tradicionales, se suma la labor de comunicación en medios virtuales, fundamentalmente en redes sociales. Aquí entran en juego las acciones comunicativas. Frente a este cambio de escenario los instrumentos habituales de comunicación parecen totalmente inadecuados, por lo que se producirá un desequilibrio en la calidad de la información generada por la organización. Este desequilibrio al que se hace referencia no sería tal, o al menos estaría de alguna manera neutralizado, si la empresa posee un plan de comunicación previo a cualquier tipo de crisis, preparando y adecuando los canales de comunicación habituales a esta situación crítica de la empresa, que refleje coherencia con las directivas generales de la organización, su filosofía y por sobre todo, la reputación con la que cuenta. Pero como no es posible desarrollar un plan de comunicación específico para cada tipo de situaciones que pueden acontecer, sería factible considerar un plan de comunicación con las variables constantes a las que es posible responder en todo tipo de situación. La variable constante es acerca de la respuesta institucional ante un hecho crítico, se refiere a qué características tiene que tener ese mensaje emitido. Si partimos del supuesto que el primer mensaje puede no contener información precisa del evento ocurrido, sí es

posible emitir un mensaje que asegure el compromiso por conocer las causas y consecuencias del evento: la preocupación por todos los actores involucrados en el mismo y la disposición del personal idóneo para informar apropiadamente. Es decir, un mensaje que pueda ser identificado con atributos deseables a la empresa: transparencia, compromiso y responsabilidad. Por ejemplo como ocurrió con una noticia sobre empleados de un parque de entretenimientos, la empresa no realizó comunicaciones especiales sobre lo que era información potencialmente negativa para la imagen (Phillips y Zamost, 2014, 15 de Julio). En muchas ocasiones el monitoreo es de carácter pasivo, se limita a evaluar el nivel de difusión de los contenidos negativos y esperar a que su repercusión se limite.

En resumen, un factor determinante como es el tiempo en una crisis, puede ser en parte controlado mediante la planificación previa de las acciones comunicativas en esas situaciones. De todas maneras, más allá de la naturaleza de la crisis que se enfrenta, es posible analizar los potenciales problemas a futuro de tal manera que los resultados de ese análisis reduzcan la incertidumbre.

1.4. El rol comunicacional en la construcción de imagen

Cuando se planifican los atributos y significados que se quieren transmitir de una imagen de marca, se habla de estrategias comunicacionales. Son objeto de estudio de diversas disciplinas. Algunos de estos abordajes son realizados por disciplinas tales como las ciencias de la comunicación, la lingüística, la semiótica, la publicidad y el marketing. Una estrategia de comunicación implica un conjunto de pasos, medidas y acciones por medio de los cuales se

abordan una temática o se pone en conocimiento de una determinada población un cierto producto o circunstancia. Se habla de estrategia, ya que sigue un cierto itinerario o procedimiento para su puesta en práctica.

Existen dos definiciones que pueden contribuir a la comprensión que se desea desarrollar, la primera señala “El acto o proceso de transmisión que generalmente se llama comunicación, consiste en la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc., mediante el empleo de signos y palabras.”(Berelson y Steiner, 2001, p. 60). La simplicidad del concepto no da muestra de la complejidad que hay detrás del acto de comunicar. Tanto el proceso en sí mismo como las características de los signos y palabras son de una naturaleza que precisa ser comprendida en el contexto de su uso. Otra definición completa señalando los ejes sobre los cuales trabaja el proceso de comunicación: “Tenemos comunicación siempre que una fuente emisora influencia a otro, el destinatario, mediante la transmisión de señales que pueden ser transferidas por el canal que los liga” (Osgood, Suci y Tannenbaun, 1961, p.37).

Además una estrategia de comunicación es una serie de modos y actividades comunicativas que realizan las instituciones sobre ciertos públicos elegidos y concretos, con mensajes que deben expresar por una parte los intereses y objetivos de la organización, y por otra parte las necesidades e intereses del público meta al que se dirige. En resumen, es una vía de accionar programada y planificada que se implementa a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran necesidad de tiempo (Bonilla, 1999). La estrategia lleva un principio de orden, de

relación, de intervención, sobre una situación establecida. En situaciones puntuales las estrategias incluyen la implementación de campañas o planes comunicacionales.

Básicamente, cualquier plan o campaña de relaciones públicas se propone posicionar una buena imagen institucional, vinculando y generando valores comunes y compartidos entre una organización y los distintos públicos con los que interactúa (Barquero Cabrero, 2002). Entender entonces la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social porque es allí donde tiene su razón de ser. A través de ella es como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilita el crecimiento y desarrollo de la sociedad. No es posible el desarrollo humano individual si permanecemos mental, social o físicamente aislados, la comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos en una campaña. La estrategia comunicacional quedaría así definida por el conjunto de acciones y mensajes dirigidos a una determinada población con el objeto de sensibilizarla o informarla sobre algún tema (Pérez, 2001).

A su vez, las estrategias comunicacionales, suelen trazar metas, etapas y seguir procesos de verificación, para una vez emitidos los anuncios o realizadas las apariciones en los sistemas de comunicación, evaluar el impacto de dichas acciones en la población. No es lo mismo como se mide una campaña institucional para una empresa comercial que para un organismo de bien público. Tampoco resulta de igual manera si la unidad de

negocios a la que está destinada la campaña es la principal en la cadena de valor, como puede ser los Estudios Disney, que una subsidiaria: *el Disney Institute*.

Entre los principios básicos de la elaboración de estrategias de comunicación, parece pertinente establecer inicial y claramente los objetivos de dicha estrategia y perseguirlos, como la búsqueda de soluciones a una determinada problemática. También es primordial que los mensajes dirigidos a la población tengan sustento en lo real. Esto es, si se estimula a la población a recurrir a servicios del *Disney Institute*, la infraestructura, atención y responsabilidad deben estar a la altura de lo propuesto, en condiciones de calidad. Por ejemplo, si es necesario validar la atención, se puede recurrir a las normas internacionales, tales como las normas ISO, para ofrecer datos más objetivos. Son abundantes los casos de políticas de relaciones públicas que han fracasado porque no han podido acompañar desde lo operativo las demandas que sus propias estrategias comunicacionales instalaron en la gente, aunque tal vez sí son eficientes en cuanto a despertar el interés del público (Reardon, 1991). La marca Disney, posee atributos que al ser reconocidos en una diversidad de públicos, genera expectativas previas a su consumo, altas expectativas, por lo tanto debe anticipar y cuidar que su desempeño se encuentre a la altura de las mismas.

Otro aspecto fundamental de planificación comunicacional, es el de tomar en cuenta la percepción del público objetivo hacia los temas y problemáticas que se busca enfocar, los públicos del mercado son muchos y muy diversos. Esto es parte de la definición de la estrategia, integrar como un insumo

fundamental a la hora de generar mensajes y contenidos a transmitir a la población, sus propias ideas al respecto.

Una estrategia de comunicación eficiente debe ser antecedida por estudios de campo de profundidad, que integren en su planificación a la población a la que se dirige, para evitar imponer mensajes que se presumen adecuados por parte de sus organizadores. Dado que no es un objetivo del Ensayo evaluar la estrategia de comunicación de toda la compañía Disney, resulta interesante señalar que la estrategia comunicacional de Disney en lo que respecta al *Institute*, no es masiva sino discreta, es decir, utiliza sólo un acotado grupo de canales para promocionar esa unidad de negocios. Un simple acercamiento a productos e institucionales de la empresa sólo dejan ver la obra del *Institute* en algunos ejemplos concretos como los libros de Cockerell (2008, 2013). Pero también es cierto que sus dos últimos Presidentes y CEOs de la compañía son citados en numerosas publicaciones sobre liderazgo, negocios y gestión de servicios. Entonces, la reputación de una de las compañías más importantes del mundo se ve incrementada en el reconocimiento del estilo de liderazgo ejercido en la empresa.

Capítulo 2. Empresa Disney

En este capítulo se describe la historia y evolución de la Empresa Disney con el objetivo de comprender la naturaleza de la reputación de esta empresa. Para ello se incluyen contextualizaciones en torno al rol de las multinacionales en las sociedades contemporáneas, especialmente su relación con las características del mercado globalizado de marcas. Además se analiza el lugar específico de las industrias culturales, en la que el emporio Disney ocupa un lugar de liderazgo y, aunque el *Disney Institute* tiene su reconocimiento más acotado al mundo de la capacitación, participa de un circuito global de empresas que despliegan una estrategia de penetración en el mercado. Así se logra retroalimentar el estilo de cultura organizacional que enseña. De esta manera, se pretende identificar la relación entre la construcción de su imagen global; y por otra parte las lógicas del mercado en torno a la imagen. Desde la perspectiva profesional, el rol del relacionista público tiene relación con la forma en que se interpreta, diseña y sostiene una marca en sus aspectos comunicacionales. Es decir, una marca es en buena medida, aquello que comunica sobre sí misma, pero también en su afán por desarrollarse, existen grandes empresas capaces de proponerse como modelos a imitar, que sirven como parámetro de éxito. Lo que a su vez, retroalimenta ese éxito, en tanto que funciona como indicador del mismo. Pero para que una empresa tenga una marca con tanto poder de influencia debe reunir una serie de características, que no conforman una regla o ley natural. Más bien son empresas que manifiestan la evolución del sistema en el que se organizan las empresas en el mundo actual.

2.1. Historia de la compañía.

Son varios los nombres por los que se conoce a la compañía: *Walt Disney Company S.A*, *Disney Enterprises Inc.*, Disney o Grupo Disney S.A. Se trata de una de las compañías de medios de comunicación y entretenimiento más grandes del mundo.

Fue fundada el 16 de octubre de 1923 por los hermanos *Walt y Roy Disney* como un estudio de animación, pero con el paso del tiempo se convertiría en una de las más grandes empresas de la industria audiovisual proveniente de Hollywood. Se considera como una de las claves del éxito de la empresa, su capacidad para extender la experiencia Disney a otros espacios del negocio del entretenimiento, esto de generar unidades de negocios accesorias que se retroalimentan mutuamente es una característica de la estrategia comercial de la empresa. Una vez que fue logrado el éxito de taquilla y premios en sus producciones animadas, la primera decisión de ampliación del negocio fue el parque de diversiones, que combina la identidad de la compañía: en sus juegos, personajes e imagen. Paralela y paulatinamente desarrolla emprendimientos en torno a los parques: Hoteles, *Resorts*, *merchandasing*, paquetes turísticos, desarrollos inmobiliarios, cruceros y otros parques, como EuroDisney. De hecho son los parques temáticos uno de sus negocios más exitosos en la actualidad, según describe el Diario El País de Madrid:

....se trata del principal grupo mundial del sector por número total de visitantes, alcanzó los 126,48 millones en 2012. Explota los ocho primeros recintos por afluencia y 12 de los 25 más exitosos del globo. Un negocio que generó 12.920 millones de dólares y un resultado operativo de 1.902 millones de dólares también en el año 2012 (Cordero, 2013, 13 de Junio).

En el informe de 2014 del *Reputation Institute, Global RedTrak*, certifica que Disney, junto a Google, lideran el ranking de empresas con mejor reputación entre los consumidores. Según lo que publica el instituto en su página oficial (www.reputationinstitute.com) el informe mide siete variables: oferta de productos y servicios, innovación, entorno de trabajo, integridad, ciudadanía, liderazgo y resultados financieros. Se administra en 55.000 consumidores de 15 países, el cómputo de estas variables en los países les hace estar en una posición o en otra, aunque cada una puede ser líder en las diferentes variables.

Las oficinas corporativas se encuentran concentradas principalmente en *The Walt Disney Studios* en Burbank, California. La compañía cotiza en la Bolsa de Valores de Nueva York desde el 6 de mayo de 1991. Por su volumen de negocios, facturación y presencia en diferentes mercados del mundo, se trata de una empresa global. La revista Forbes la califica como la primera empresa en la categoría de medios (Forbes Ranking, 2007).

Luego de la muerte de su fundador, su primera gran reestructuración del negocio se dio entre los años 1984 y 2005, el ejecutivo a cargo: Michael Eisner, aplicó la estrategia del CEO de *Time-Warner*, Steven Ross, para convertir el estudio Disney en el eje de un conglomerado que incluye once parques temáticos, una flota de cruceros, una cadena de televisión: *ABC*, un canal temático: *Disney Channel*, con doce ventanas en el extranjero, además de tres canales *Toon Disney*, doce canales *Kids* en Europa y cuatro canales *Playhouse Disney*. Controla, también la cadena de deportes *ESPN*, con 29 canales, y la cadena *Soap*. Su departamento de vídeo doméstico produjo

6.000 millones de dólares en 2004 y se creó una división teatral que convirtió en musicales *El Rey León*, *La bella y la bestia*, *Mary Poppins* y *Tarzán* (Stewart, 2008).

La forma en que Disney amplía sus negocios es considerada un ejemplo a imitar, allí se encuentran algunas de las razones por la reputación obtenida. Su estrategia es traducir las necesidades de consumo de entretenimiento en negocios altamente lucrativos, por ejemplo: fue *Walt Disney Company* una pionera en la creación del modelo de las que se conocen como supertiendas: enormes locales donde se pueden encontrar toda clases de productos en torno a una sola marca. Disney abrió la primera *Tienda Disney* en 1984. También, siendo la empresa propietaria de la que se constituye como la cadena deportiva líder de Estados Unidos, *ESPN*, decide entonces amplificar su oferta de entretenimiento asociado al deporte aprovechando la marca. Así en el año 2009, lanzó una línea de locales denominados *ESPN Sports Bars* cuya singularidad es estar provistos de enormes pantallas de televisión para complacer a las personas que disfrutan la experiencia de ser espectadores sentados en bares (Wasko, 2013). Al mismo tiempo, desde el año 2000 cuenta con el desarrollo de *Disney latino*, con canal de tv y radios FM en varios países de la región latinoamericana. Primero lo hizo utilizando el mismo diseño y programación de Estados Unidos conocido como *Zoog Disney*, bajo el sistema *premium*. Posteriormente, el canal fue regionalizado en varias señales para una transmisión más ordenada, creándose así: *Disney Channel Norte* (México), *Disney Channel Atlántico* (Colombia), *Disney Channel Centro* (Belice, Costa Rica, Cuba, Ecuador, República Dominicana,

El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y Venezuela), *Disney Channel Pacífico* (Chile, Perú, Ecuador y Bolivia) y *Disney Channel Sur* (Argentina, Paraguay y Uruguay), con posteridad se abre *Disney Brasil*. Así mismo, se crea el concepto de *Zapping Zone* que diferenciaría el canal de otras versiones. En resumen, la penetración en los mercados de entretenimientos regionales como el latinoamericano, ha sido planificada de manera de adaptar los productos ajustándose a las necesidades y evolución que el propio lugar demanda por las características regionales, fundamentalmente en el proceso de producción y comercialización de contenidos culturales para medios audiovisuales.

En el año 2004 Anne Sweeney es nombrada Presidente de *Disney-ABC Cable Networks Group*, quien decide hacer un rediseño total del canal, tanto en Estados Unidos como en sus versiones internacionales. Entonces se comenzaron a transmitir nuevas series, dedicadas principalmente al mercado *tween* (preadolescentes) y *teen* (adolescentes), reduciendo la oferta de series animadas y compartiendo sus horarios. Se estrenaron series que inmediatamente fueron exitosas como *Lizzie McGuire* y *Mano a Mano*. El horario de la mañana fue ocupado con un bloque especial llamado *Playhouse Disney*, con programas y series para niños pre-escolares, que a partir del 2008 se convirtió en una señal independiente. Con el correr de la década los programas van ganando popularidad sumado al éxito de las películas originales de *Disney Channel* como *High School Musical* y *The Cheetah Girls* (Wasko, 2013).

A su vez la empresa ha tenido audaces estrategias de compras y fusiones. En el año 2006 se fusionó con la innovadora y altamente competitiva empresa de animación *Pixar*. Desde el año 2006 y hasta la actualidad el CEO de Disney es Robert Iger, quien fue el que toma la decisión de adquirir *Pixar*. El costo de la operación fue de alrededor de 7.400 millones de dólares (*Disney-Pixar: una alianza millonaria*, 2006, 25 de Enero). En ese momento el jefe, principal accionista y asesor de *Pixar* era Steve Jobs, presidente ejecutivo de esa compañía y socio fundador de *Apple*. Sin embargo el talento más valioso de la compañía que interesaba a Disney era John Lasseter, el creador de las animaciones más exitosas de la compañía: *Toy Story*, *Cars*, *Nemo*, entre otras. Lasseter en la actualidad se desempeña como Director creativo de ambas empresas, Disney y *Pixar*. Es significativo que el trabajo de Lasseter en Disney no sea sólo cumpliendo las mismas actividades creativas que tenía en *Pixar* sino también que esté a cargo del parque de diversiones en Orlando, un valuarde de la compañía. Luego, en el año 2009, teniendo como objetivo la búsqueda de productos para el público joven, Disney volvió a hacer historia al adquirir *Marvel Entertainment Group* por US\$ 4.000 millones. De esta manera Disney tiene la posibilidad de llevar hasta 5.000 personajes a la gran pantalla. Se trata de una empresa que cuenta con personajes ya míticos en el mundo del entretenimiento como *Spiderman* y *Batman*. En el acuerdo de adquisición existe una condición que Disney debe respetar: ninguno de los personajes de la editorial de comics puede verse alterado por órdenes de Disney (Panessi, 2009, 29 de Diciembre).

En 2012, la multinacional vuelve a ser el centro de las noticias de la industria al anunciar la adquisición por US\$4.050 millones de la empresa Lucas Films. Una transacción

comercial que, además de la saga de *La Guerra de las Galaxias*, incluye el resto de las franquicias y negocios de los estudios que creó George Lucas en 1971. Recientemente la compañía acordó públicamente adquirir la empresa *Maker Studios* por 500 millones de dólares, convirtiéndose en un importante distribuidor de video online. Fundada en 2009, es una de las más grandes redes de producción de video de *YouTube*, que pertenece a Google. Se trata de producciones que apuntan a las generaciones más jóvenes, quienes son ya conocidos por su alto consumo de video online. La firma ayuda a producir y distribuir videos a más de 380 millones de suscriptores en todo el mundo a través de más de 55.000 canales. Una vez más, se observa que las decisiones sobre sus unidades de negocios implican un salto incierto, tratando de anticiparse a los cambios en el mercado del entretenimiento (Belinchón, 2012, 31 de Octubre).

Entre los últimos anuncios la empresa lanzó su servicio de venta de películas digitales, llamado *Disney Movies Anywhere*, Películas Disney en Todas Partes. En alianza con *Apple* el servicio facilita coleccionar una película Disney, Marvel o Pixar y verla en cualquier televisor conectado a Internet, dispositivo móvil o computadora. Los usuarios pueden conectar sus cuentas de *Apple iTunes* con el sitio de *Disney Movies Anywhere* y bajar la aplicación (Brooks, 2014, 4 de Marzo). Este tipo de negocios es el equivalente actual del servicio de alquiler de videos/DVD diferenciándose en que vender una película digital es tres veces más rentable para los estudios que alquilarla. Así, la empresa Disney constituye un ejemplo de las pocas empresas globales que marcan tendencias económicas y sociales; detectan antes que muchos los nuevos consumos culturales y planifican la forma de poder ofrecer un servicio competitivo y lucrativo. Este tipo de noticias pueden pasar imperceptibles por el público que consume sus productos, sin embargo en el largo plazo, a medida en que la marca se traduce o asocia con el contenido cultural de esa película, serie o música que se experimentó como consumo, genera una asociación con las marcas que la utilizan. Por ejemplo, en anteriores generaciones de jóvenes existía el hábito de la lectura de libros de cuentos o novelas y revistas, muchas de esas lecturas están asociadas por esa generación a las editoriales

o marcas más difundidas del momento como la colección *Robin Hood* o la revista *Billiken*. No hay dudas que se trata de una empresa que ha sabido instalarse en varios nichos del mercado cultural de forma extremadamente competitiva, porque, sin entrar en un análisis crítico de sus productos, todos tienen la característica de ser reconocidos por la calidad de los mismos: ya sea en el ámbito de las películas, los contenidos de las cadenas televisivas o la calidad de los servicios de entretenimientos en los parques, hoteles y cruceros.

2.2. Importancia de las marcas globales

El desarrollo económico de las sociedades actuales se encuentra estrechamente vinculado con la forma en que evolucionó el mercado a partir de la generación de un grupo de marcas reconocidas en la mayoría de los países del mundo. Ese proceso de reconocimiento de las marcas se produce cuando las empresas logran conjugar elementos identificadores permanentes, tales como la historia, proyectos y cultura, con otros elementos de carácter dinámico relacionado con la percepción que los públicos tienen de la organización, es decir con la percepción de la imagen y con la forma de comunicar la identidad. Es entonces cuando surgen las marcas en el sentido que se le otorgan en la actualidad. Si además su éxito económico, su volumen de operaciones y capital con el que cuentan es el suficiente para ser reconocidas en diversos mercados del mundo, entonces se está ante marcas globales, que no es lo mismo que empresas globales, aunque exista una relación.

Pero no es sólo el éxito económico lo que define a las marcas globales. También se caracterizan por modelar o influenciar una buena parte de la cultura, igualmente globalizada. Una de las formas de evaluar su influencia es

explicada por George Ritzer (1999) cuando define el concepto de *McDonalización* de la sociedad. Término con el que refiere a la forma en que influyen las multinacionales en la vida moderna, de la misma forma en que la multinacional de comidas rápidas efectúa su influencia sobre los hábitos de comida: de una forma radical, simple, masiva y con una premisa mercantil que cuesta conciliar con criterios de calidad. Pero es un fenómeno que no se adscribe sólo al aspecto alimentario de la sociedad contemporánea sino, ante todo, sobre las normas de comportamiento cultural de esa misma sociedad. Por lo tanto *McDonalzar* es, aplicar un modelo al proceso comercial organizando el consumo de forma industrial. Ello además, supone estructurar el ocio a través de la concurrencia social a espacios habilitados con ese propósito para practicarlo; se trata de instrumentalizar el consumo a través de formas, colores y mensajes y sabores internacionalizados; es poder disfrutar experiencias de vida a través de la excusa de la diversión o el entretenimiento, de la simulación o la recreación cultural imaginaria.

Esta descripción es posible trasladarla a otros ámbitos culturales y sociales. Si uno de los logros económicos de Disney, como marca global, ha sido el probado crecimiento, ello fue consecuencia de su mayor eficacia (Romera, 2004). Mayor eficacia con respecto a los métodos tradicionales de confeccionar entretenimiento y mayor eficacia económica al momento de producir y ofertar. Sin embargo, como todo fenómeno social, la práctica cíclica y el desgaste al que se ve sometido un determinado modelo, ha hecho que aparezcan alternativas de consumo que se caracterizan por confrontar al modelo cultural imperante. Surgen entonces producciones de

entretenimiento alternativas que si no evidencian una crisis del modelo al menos ponen en evidencia el conflicto que genera con producciones de entretenimiento con menos capacidades competitivas en el mercado, por ejemplo películas animadas que no provengan de ese gran mercado norteamericano. Al mismo tiempo los teóricos de las organizaciones estudian, analizan e investigan todo lo que concierne a la vida útil de las empresas y de qué manera ampliarlas.

Lo cierto es que cada vez que una marca o concepto gana un nuevo mercado, se abren debates acerca de los espacios conquistados y los perdidos, especialmente por aquellos sectores socio-culturales que no han podido participar en la industria en términos equitativos. Para ello existe un amplio abanico de bibliografía que analiza, critica y postula los mecanismos que utilizan las grandes empresas para sostenerse exitosas en términos económicos y a nivel de su reputación. Naomi Klein en su obra *No Logo* (2001), sostiene que las multinacionales no producen cosas, sino imágenes de su *branding*, de las marcas que las representan. No producen bienes o servicios, sino *marketing*. Desde esta perspectiva la marca se ha transformado en una realidad totalizadora. Algo que nació como intangible se convierte en un valor tangible, siendo lo más importante o valorado del mismo producto. Una película Disney tiene un plus de valor adicional sólo por el hecho de pertenecer a Disney.

Se trata de una época en donde el valor no está puesto en los productos en sí mismo, sino lo que son y lo que representan para los diversos públicos. Como se ha mencionado anteriormente, si antes una marca identificaba un

producto o una categoría de productos de una forma casi lineal, ahora se asiste a un fenómeno de consolidación del *branding* expansivo, extensión de la marca a horizontes mercantiles cada vez más insospechados. Las nuevas estrategias de venta han convertido la marca en un estado mental o *brainware* asociado a estados de ánimo con una única e irrenunciable premisa: favorecer la compra. En ese sentido una mega industria del entretenimiento como Disney ha sido desde siempre objeto de numerosas críticas relacionadas con la imposición cultural, puesto que su poder de penetración ha sido muy fuerte desde los inicios. Giroux (2001), analiza y critica en detalle los mensajes culturales que han caracterizado la producción de Disney, señalando que se trata de un discurso representativo de la cultura dominante. En Latinoamérica históricamente se ha desarrollado una corriente crítica de pensamiento, que identifica en los contenidos de las empresas norteamericanas rasgos colonizadores, que inclusive por su éxito en el sentido comercial, amenaza la subsistencia de las producciones de contenidos locales. Especialmente desde el Ensayo han sido varios los autores que develan los mecanismos de penetración cultural de Norteamérica. En 1971 Ariel Dorfman y Armand Mattelart publicaron el libro *Para leer al Pato Donald*. Se trata de un análisis de contenido ideológico que subyace en las relaciones entre los personajes del cómic de Disney, comparadas con las propias condiciones de trabajo de los empleados de la compañía (Ayala-Dib, 2012, 30 de Octubre). Se escribió en una época donde existía un debate sobre las influencias culturales de un país hacia otro y las prácticas laborales no se encontraban bajo el paradigma de la

Responsabilidad Social Empresarial de la que Disney ha sido una propulsora ejemplar.

Paradójicamente aquello que en décadas anteriores fue extensamente criticado desde una perspectiva ideológica bien definida, en el Siglo XXI se trata de una fortaleza de las grandes marcas globales. En la actualidad las marcas globales parecen haber superado esas discusiones ideológicas. En el caso de los productos Disney, la cultura globalizada dota a la marca de un grado de universalización, por la cantidad de mercados mundiales en las que participa, que es imposible negarle. Podría decirse que buena parte de sus productos son perfectamente identificados por niños de todas partes del mundo, e inclusive por adultos que se criaron consumiendo su entretenimiento. Por lo tanto es difícil considerarla una marca extranjera o foránea, tanto para un latinoamericano, europeo o asiático, los personajes Disney son identificados como parte de su cultura, una cultural globalizada, pero cultura al fin.

Es muy importante aclarar que si bien existe un extenso material en el que predominan visiones contrastantes que oscilan entre la crítica feroz y la alabanza extrema al éxito comercial, no significa que la relación de intercambios socioculturales entre mega-marcas y grupos sociales latinoamericanos funcione con una lógica precisa pero tampoco se trata de naturalizar sin cuestionamientos la poderosa influencia de las culturas hegemónicas. Hay que considerar siempre que las capacidades creadoras de cultura del ser humano son muy amplias. Es posible ubicarse en un punto intermedio de las visiones polarizadas, porque no se trata de fenómenos tan

fáciles de evaluar. A su vez también existen siempre indicios de una producción que puede ser influenciada por el fenómeno de las marcas globales pero con capacidad para apropiarse y fusionar conceptos. Por ejemplo, en Buenos Aires es posible escuchar comentarios entre familias con menores de edad, acerca del vocabulario que dominan los niños que consumen un alto grado de contenidos doblados en español neutro, es decir un lenguaje comprensible con facilidad en toda Latinoamérica de habla hispana. Si bien hay quienes lo perciben como un dato negativo, para muchos se trata simplemente de un signo de la época en que se vive, sin menoscabar el idioma, por el contrario lo puede enriquecer.

En el caso de las estrategias comerciales de Disney, tiene la particularidad de ser un modelo de cómo las marcas logran dotar de valor a sus productos. Esto ocurre en gran medida gracias a la expansión del fenómeno como una manifestación perfectamente integrada en el ámbito de la cultura y de las valoraciones sociales. En este sentido, la publicidad, producción industrializada de la realidad, utiliza elementos culturales y contraculturales como argumentos expresivos, pues estandariza y nivela la creación de sentido cultural a través de la prolongación de las técnicas de producción, circulación y consumo de marcas y mensajes. Estableciendo un camino hacia la mercantilización de las experiencias expresivas de los grupos sociales que sirven de destinatarios, y centrada en la difusión de la marca como dispositivo comunicativo y cultural (Romera, 2003).

Es entonces que las marcas globales se presentan como portadores de valores y atribuciones, de carga conceptual y cultural; pero sus signos que, originalmente han sido creados para identificar a la marca y actuar entonces

como una suerte de guía visible en un mundo precedido por los objetos. “Se convierten en sí mismos en los nuevos objetos virtuales de consumo, pasando a evidenciarse como pequeños relatos simbólicos insertos de lleno en los contextos socioculturales de emisores y destinatarios (Moreno Mendez, 2010, p. 15).

También hay evidencias desde el siglo pasado de una explosión de la cultura corporativa publicitaria. Así lo describe Klein, como una cultura que se define a sí misma en el argumento de un relato comercial, vinculado con la propia visión de la corporación y con sus políticas de expansión. Existe entonces un enorme poder de las marcas que proporcionan experiencias desde una perspectiva más ligada a las emociones que a las decisiones de consumo basado en criterios de racionalidad. Lo que le permite a las grandes marcas un valor extra es la posibilidad de desarrollar una estrategia, fundamentalmente de marketing y comunicación, que se propone dar sentido a la experiencia de sus destinatarios. Ello lo hace integrando lo que habitualmente se conoce como discurso publicitario en el plano de la cotidianidad. Es decir que mezcla discursos que tienen un valor emocional alto en las representaciones sociales y los difunde en otros contextos. Por ejemplo en el deporte, muchos de los lemas y narrativas publicitarias son rápidamente incorporadas por aficionados y profesionales como forma de motivación (Klein, 2001).

Se encuentra vinculado con el concepto conocido como *marketing* de la experiencia, entendido así como estrategia comercial que tiene como objeto generar un vínculo o relación entre la marca/producto y el consumidor. Pero no son la misma cosa, dado que termina por incluir esa experiencia directa en

la vida del consumidor como parte de la misma. Es decir, lograr que la marca forme parte de la historia de esa persona y, en consecuencia, despertar una actitud positiva hacia la marca/producto.

Se trata más precisamente del *sense branding*, concepto más amplio que el de marketing de la experiencia. Crea un espacio no solo para una marca en particular, si no para todas las marcas de una misma empresa con el objetivo de unificar la imagen y la cultura corporativa de la misma a través de la percepción del consumidor mediante sus sentidos, para generar o mejorar el vínculo afectivo entre ambos. Por lo tanto el *sense branding*, es un conjunto de distintos tipos de marketing de las experiencias individuales, unificados bajo un mismo concepto para favorecer de manera global a toda la empresa (Aprile, 2003). La ya mencionada imagen visual de la empresa Disney, genera un poderoso ícono que remite a un significado al que cada consumidor puede definir con criterios de calidad, afectividad, fidelidad, etc.

Pero por otra parte, la visibilidad omnipresente de las grandes marcas se convierte en un fenómeno que puede identificarse con la noción de corporatividad y también con el proceso de colonización de los mercados de la experiencia de los usuarios a través de mensajes publicitarios donde habita una suerte de cultura de lo corporativo (García Canclini,1999). A nadie lo sorprende encontrar en una película del director y/o productor Steven Spielberg imágenes o productos creados previamente para anteriores producciones. De hecho, grandes marcas e incluso ciudades suelen contribuir económicamente para ver sus productos en contextos publicitarios favorables, a veces sutiles y otras no tanto, como pudo ser el caso de la

inversión hecha por la ayuntamiento de Barcelona a la película de Woody Allen *Vicky, Cristina, Barcelona* (2008).

En el caso de las grandes marcas globales una de las críticas que reciben es el de someter todos los espacios sociales a la utilización de la promoción de las marcas. Para Disney este debate se evidencia en las críticas y halagos que recibe por ser propietarios de un pueblo en el Estado de Florida, llamado *Celebration*. Se trata de una comunidad privada encargada por la empresa Disney a dos arquitectos del Nuevo Urbanismo norteamericano, el matrimonio Andrew Duany y Elizabeth Plater-Zyberk (Fernández, 2001). El pueblo *Celebration* es reconocido visualmente (Ver figuras 1 y 2, p.90) en 1998 sirvió como set principal para el rodaje de la película *The Truman Show* (Dirigida por Peter Weir).

Se trata de un lugar atractivo turísticamente, posee una estética homogeneizada, controlada pero a la vez armoniosa, romántica y atractiva. Proyectada como un espacio para personal de la empresa y como una extensión creativa de los proyectos del parque de diversiones la ciudad es de una belleza un tanto artificial. Sin embargo, a pesar de su estética cuidada, se trata de un experimento que algunas comunidades ven como un riesgo, el de que las marcas tengan tal poder de persuasión que sea capaz de despojar a las culturas anfitrionas de su propio valor.

En este mundo de las marcas, el riesgo es que las comunidades sean tratadas como un simple instrumento de promoción, sin adjudicarle el respeto que se merecen. En la ciudad de Buenos Aires recientemente Coca-Cola se vio involucrada en un lamentable episodio en el que se talaron árboles de un

espacio público porque cortaban la visual a un cartel publicitario. Si bien la empresa deslindo su responsabilidad e intentó una reparación del daño ofreciendo nuevos árboles, no es suficiente, debido al riesgo que le infringió a la marca.

Paradójicamente la ciudad de Disney no se encuentra recargada visualmente de piezas publicitarias o promocionales, lo que le suma a su atractivo. Por ello es necesario considerar que en la relación entre individuos y corporaciones, siempre existirán voces en disenso porque existen fuertes recelos a la capacidad de las corporaciones a digitar la vida de sus consumidores, es decir a recortarle ciertas libertades (Kotler y Armstrong, 2003).

Es justamente una tarea prioritaria del relacionista público poder identificar los límites en esas relaciones y articular mejor las comunicaciones entre la empresa y sus públicos, anticipándose a las percepciones prejuiciosas que se puedan tener de las marcas y empresas.

Si bien es difícil discriminar la relevancia de las marcas globales como Disney, en el complejo sistema de consumo social. Sin embargo es posible indicar que se trata de experiencias que van más allá de un fenómeno económico, el impacto en la vida cotidiana de las personas puede generar identificaciones valiosas con la marca. Pero no a todos los grupos y sociedades las impacta de la misma manera. Existen defensores donde prima la propuesta de privados, pero también existen críticos por considerarlas un objetivo artificial de consumo que puede llegar a perjudicar visiones con sentidos más comunitarios y menos individualistas de la vida. En

ese sentido, a la empresa Disney, como a otras grandes marcas, no se la debería de calificar exclusivamente por sus estrategias de conquistar mercados. Hay que considerar que se trata de relaciones dinámicas y en más de un sentido de comunicación. Las empresas no pueden actuar con verdadero poder de influencia sino fueran capaces de traducir, interpretar expectativas, deseos y necesidades de los públicos a los que se dirige (Kotler y Armstrong, 2003).

2.3. Generación de valor de marca

La mejor manera de comprender el proceso por el cual hay un selecto grupo de marcas líderes, entre las que se encuentra Disney, que operan con gran éxito al agregarle valor a su marca, es repasar las políticas y estrategias desarrolladas por estas grandes empresas en los últimos treinta años.

Inspirados en la visión de las grandes empresas japonesas sobre las políticas del *branding al management*, Peters y Waterman (2011) difundieron una forma de identificar las diferencias competitivas que se generan a partir del desarrollo de una cultura corporativa y los valores intangibles asociados. En ese desarrollo, la marca se constituye tanto en el medio como el mensaje, identifica plenamente a la empresa. Ello le permite dotar de una consolidada cohesión entre sus propios destinatarios/clientes/usuarios/empleados/empresas. Para ello “utilizan los signos básicos de su identidad, que son a su vez reflejo identitario de su poder comercial, pero ante todo sociocultural”(Romera, 2003).

Así es como explica Cockerell (2008) las políticas de gestión de la empresa Disney, en una buena medida se debe al sentido común aplicado. La forma

de asociar la marca a valores antes no contemplados, influye imperceptiblemente en la forma de actuar de las empresas. Por ejemplo no es lo mismo ser una empresa con una marca que ha podido extenderse en sus productos y servicios, a ser una marca que, por ahorrar recursos aglutinan bajo unos mismos signos diversos e irreconciliables productos.

Es el valor de las marcas lo que explica algunos de los fenómenos que se desarrollan en torno a ellas, como hacer de las marcas una cábala o identificarse más allá de la fidelización, al punto de rechazar la competencia. No se trata de una disputa sobre productos sino sobre quien logra dirigir una imagen de marca más futurible y mejor proyectada. Para Mattelart (1999) se trata de una evidencia de cómo, en este fenómeno de interculturalidad corporativa las grandes marcas son un instrumento de expansión, en donde el mundo se transforma en el escenario del consumo de unas escasas marcas reconocibles que están presentes en todo el planeta. Se conforman además como símbolos de la abundancia en las que muchos se ven excluidos y otros, las tienen como evidencia que reafirmación su inclusión, su status, su privilegio.

La marca Disney tiene estilo propio y todo lo que lleve su prestigioso nombre debe mantenerla, esa parece ser una de las principales premisas de la cultura organizacional de Disney. Así lo manifiestan sus integrantes “En el mundo Disney caben todas las personas y todo es alegría, formato que es aceptado por la mayoría de las personas” (Cockerell, 2008, p. 8). No sólo su propuesta es ambiciosa, hacer feliz a la gente, su *management* también es modelo de un constante trabajo en torno al recurso humano que debe llevar a

cabo tan amplio propósito laboral. Esta estrategia de manejo de los recursos humanos es la que principalmente se pretende compartir con las experiencias formativas del *Disney Institute*.

Una buena parte del valor de las marcas globales actuales obedece a la prueba de subsistencia que le imponen en el tiempo las distintas crisis económicas. Por ejemplo en la década de 1980 comienza una recesión de escala global para luego transformar paulatinamente la sociedad y la economía en una filosofía neoliberal que hoy continúa en gran parte del mundo vigente. Muchas empresas quebraron pero algunas salieron fortalecidas: *Nike, Apple, Calvin Klein, Disney, Levi's y Starbucks*. Fueron marcas que no sólo tuvieron éxito en ese período, sino que además la publicidad constituía un aspecto muy importante de su actividad. Apostaron a una estrategia en donde era necesario persuadir sobre el valor de la marca, algo que lograron efectivamente. (Klein, 2001)

Tal como lo describe Klein (2001) en estas empresas, el contenido de la producción real era la marca misma. Es decir que se trabaja para integrar la idea de la marca en el armazón mismo de sus empresas. Su cultura empresarial es de un carácter tan severo y excluyente que desde afuera de la organización se puede percibir como una mezcla de antiguos colegios de *elite*, de instituciones religiosas y de centros de salud. Todo en ellas publicita la marca: hasta se llega a desarrollar un vocabulario especial para clasificar a los empleados, asociados, defensores, jugadores de equipo, tripulantes, hay canciones de la empresa y ejecutivos *superstar*; la atención en la coherencia del diseño es minuciosa al extremo, con cierta tendencia a erigir monumentos

y a hacer declaraciones de empresa de estilo *New Age*. Ese estilo organizacional fue pulido en la década de los noventa con el vertiginoso ascenso y proliferación de las empresas tecnológicas. Que combinaron una serie de factores como alta rentabilidad, recambio generacional en las gerencias, y productos a los que presentan como verdaderas estrellas. Algo de este modelo organizacional es visible en Disney aún en la actualidad, como cuando los empleados son denominados estrellas, actores o de similares maneras. Lo interesante es que para muchas otras empresas, la cohesión lograda mediante este modelo organizacional es percibida como un logro en sí mismo y asocian el éxito de las grandes marcas a este estilo, por lo que intenta ser imitado.

Pero son sólo algunas marcas las que tienen una reputación de ser más valiosas como marcas que como productos, tales como *Nike*, *Disney*, *Starbucks*, las que con sus múltiples estrategias publicitarias son evidencia, entre otras de la fidelidad que logran entre muchos de sus leales consumidores. Algunos desarrollan un grado de fanatismo que los convierte en coleccionistas para los que ningún precio es demasiado alto por estos artículos de marca, y de hecho no se satisfacen con sólo comprarlos. Para el consultor de gestión de grandes empresas Michael Wolf (1999) existe una suerte de imitación o modelo a seguir para las personas que dirigen empresas de consumo, quienes se proponen como su objetivo, lograr el gran éxito que consigue *Disney* con todos los proyectos y con todas las empresas que encara.

En términos generales se trata es de una estrategia basada fundamentalmente en lo que se conoce como sinergia entre marcas, es decir el aprovechamiento mutuo de las bondades de marca (Klein, 2001). Cuando se planifican promociones que articulan la compra de productos proporcionando experiencias de consumo de marcas, se genera un interés integrado, para el consumidor se perciben con la misma intensidad a todas las marcas participantes. Las dos grandes compañías globales que supieron como aprovechar esto han sido Disney y *Mattel*, pero también las empresas textiles desde hace décadas utilizan y pagan licencias por el uso de personajes infantiles en sus productos, en la actualidad el mundo entero pretende aprender y crecer de la misma manera. En este sentido las disputas o rivalidades más fuertes ya no son entre productos encontrados, sino entre campos de marcas que ensanchan constantemente los límites de sus zonas y atraen hacia sí una cantidad cada vez mayor de estilos de vida completos (Klein, 2001).

Lo que destaca la autora de *No Logo* es que la mayoría de los fabricantes de artículos de entretenimiento y de consumo fueron capaces de potenciar sus imágenes de marca por medio del marketing, la sinergia entre empresas y el patrocinio, de lugares, deportes y personas. El crecimiento de esas marcas fue tan grande que todas las organizaciones se vieron interpeladas respecto a sus modelos de desarrollo. Así se empezó a imitar un modelo que no tenía un solo representante sino que son el conjunto de empresas de mayor reconocimiento mundial. Así comenzaron a crear por ejemplo sus propias tiendas de la venta al detalle, siendo Disney también una precursora en este

espacio. Lo cierto es que no se puede pensar en el éxito de Disney sin asociarlo a su enorme capacidad de penetración en lugares de consumo muy variados: entretiene a chicos y grandes, ofrece experiencias turísticas y productos mundialmente conocidos.

2.4. Imagen de marca. Gestión de intangibles

Si bien es innegable el importante rol de la comunicación visual en la construcción de las marcas, no es posible pensar marcas sin signos gráficos. Pero la imagen de marca no es un producto exclusivo del diseño gráfico, o de sus diferentes disciplinas combinadas. En todo caso la identidad visual de una marca puede ser un primer elemento que permite construir la imagen. Por lo tanto queda claro que existen toda clase de disciplinas, técnicas y soportes de comunicación implicadas en la vida social de las marcas. Entre las principales figura el trabajo del relacionista público. Se explica su complejidad en la ambigüedad de la palabra imagen. Término que, al igual que el de marca, tiene más de una interpretación. Entre sus acepciones principales figura la de imagen como objeto material, representación física de un objeto o producto. Pero otra acepción es la de imagen como representación mental. Producto sintético e intangible de la imaginación individual y/o colectiva de una cosa.

Entonces para comprender el fenómeno de la imagen de marca es necesario penetrar en el imaginario social, en la psicología cotidiana, el mundo personal de las aspiraciones, las emociones y los valores. Es decir que existe una necesidad de profundizar en las consecuencias que genera el fenómeno de las marcas. En un mundo saturado de objetos y productos, de persuasiones

publicitario-mediáticas. Asistimos a una época donde existe una hiperoferta que puede tornarse en ocasiones agobiante, como también puede serlo la presión por promover la competitividad social y la fabricación artificial de necesidades. Se trata de un contexto en el que Joan Costa advierte como caldo de cultivo para convertir las marcas en un fetiche (Costa, 2004, p.106).

La imagen coloca a las dos dimensiones, la física y la mental, en interacción. El mundo físico de la realidad, se captura mediante las capacidades y limitaciones sensoriales y el entendimiento. Es el mundo en donde habitan las cosas reales y también las representadas por símbolos. Pero también está el mundo mental, es decir, psicológico y cultural, que incluye al aprendizaje, la interpretación de lo que se percibe y se siente y la imaginación. De esta manera, las marcas, productos y servicios, se ofrecen en el mundo de lo real, ya sea físico o simbólico, pero al mismo tiempo las marcas establecen relaciones en el mundo mental. Por lo tanto son reales a la vez que simbólicas, viven en el mercado y la sociedad, en sus múltiples dimensiones. Tanto lo material, lo utilitario, como lo banal o la naturaleza cultural de su estética. Las marcas tienen una significación psicológica y social, porque con ellas es posible experimentar una serie de emociones y sentimientos (Costa, 2004). Curiosamente, las imágenes de las marcas pueden quedar en la memoria, así como en el olvido parcial o total, independientemente de la perdurabilidad de la marca en términos materiales. Las imágenes icónicas de la empresa que representan las orejas de Mickey (Ver Figura 4, p.91) son mundialmente reconocidas, aunque muchos de los consumidores nunca hayan visto alguna de sus animaciones, la fuerte

asociación de la empresa con sus personajes es producto de un proceso muy largo de consolidación de la marca. Proceso que se realizó a partir de la producción animada pero que se fue ampliando en los programas de televisión, en las películas de Disney que no eran animadas pero en las que aparecían sus productos y en la gran cantidad de *merchandising* para consumo infantil con esa y otras figuras estampadas. Asimismo, lo que representa una marca global, reconocida visualmente, puede ser a su vez soporte para las críticas al modelo cultural e ideológico que para algunos representan. De esta manera es posible percibirlo en producciones grafiteras que se consideran manifestaciones de arte alternativas (Ver figuras 5 y 6, p.92). A pesar de las críticas o las relaciones con elementos negativos, su utilización demuestra el grado de significación que es capaz de adquirir una imagen por sí misma.

Lo importante es que las imágenes mentales determinan en gran medida las conductas y opiniones con las que se influyen y nutren las propias marcas. Es un fenómeno en constante intercambio. Se trata de un hecho natural y cotidiano en el que antes de decidir una compra, debe realizarse una imagen mental de la misma (Wilensky, 2003).

Cuando se habla de un fenómeno complejo, como la marca Disney, puede entenderse que el proceso en el cual la empresa decide colocar su identidad de marca en un producto, o servicio, tiene en cuenta la importancia del fenómeno en todas sus dimensiones. Una marca con trayectoria y conocimiento exhaustivo de los consumidores, no debe permitirse dejar al azar ciertas decisiones. El estudio sobre el impacto que tienen sus productos

y servicios es monitoreado y utiliza gran parte de sus recursos para comprender el fenómeno de la marca. Para las marcas globales que ya han probado la eficacia del marketing de valor, se trata a los valores intangibles de la marca con el mismo o mayor cuidado que el material. Ello porque se entiende que la calidad de sus productos no está sólo percibida en el mundo material sino también en el mental, lo que genera el desafío de poder estar siempre a la altura de las expectativas de un público que le exige calidad.

Además, como la forma de producción industrial está cada vez más condicionada por los cuidados que debe tenerse en los recursos tangibles como: exigencias de abaratamiento de costo, de cumplir normas estandarizadas de calidad, así como normas medioambientales; se hace por lo tanto difícil generar ventajas competitivas, entonces se debe lograr que los intangibles sean cada vez más valorados.

Existe en resumen una tendencia en las empresas de dejar de apoyarse en la producción y el producto para orientarse hacia esos valores intangibles, en principio no mensurables, y del todo fundamentales en los modelos de gestión del Siglo XXI (Carrillo y Tato, 2004). Especialmente extendida esta tendencia en organizaciones que comercializan servicios. Debido a su propia naturaleza intangible, se trata de un tipo de bien que se adapta fácilmente a la filosofía de lo intangible presente en el panorama de la comunicación organizativa hoy.

Capítulo 3. Disney Institute

En este capítulo se describe puntualmente el origen y la evolución del *Disney Institute*, su influencia regional y las experiencias desarrolladas en el ámbito de la capacitación para el liderazgo organizacional.

3.1. Visión, misión y valores

La forma de presentación del *Disney Institute* no es la tradicional de organizaciones que se dedican a la capacitación. Según lo que se explicita en la página web institucional (www.disneyinstitute.com), se trata de una organización que obedece a la necesidad de compartir en términos educativos, la filosofía de trabajo que desarrollan. En virtud de la amplitud de sus experiencias de negocios parten del supuesto de vivir las filosofías que enseñan, sabiendo que cuentan de forma única con herramientas para desarrollar soluciones personalizadas en función de los retos que se les propone. El propósito principal del servicio es la entrega de experiencias de usuario que en otros contextos parecen excepcionales pero que en la organización Disney se consideran una constante. De esta manera lo que ofrece son métodos considerados los mejores, tanto sobre cómo contratar seleccionando con criterios innovadores y también cómo comprometer empleados valiosos.

Si se desea cambiar la cultura corporativa, o aprender su enfoque para un liderazgo eficiente, la principal metodología en la que se basa es utilizando ejemplos del mundo real. *The Walt Disney Company*, ofrece la oportunidad de aprender desde sus entrañas el éxito en acción. Sobre la base de la

narración que da poder e inspira, ofrece soluciones creativas que llevan a la acción y los resultados.

Según su presentación institucional se aclara que los asesores *del Disney Institute* no dictan o imparten sino que colaboran, es decir que ejemplifican la forma de motivar al personal para que se involucre afectivamente con sus tareas, de hecho se trata de personal reclutado en forma interna, que en primer lugar ha tenido experiencia de liderazgo al interior de la corporación. Manifiestan también que es importante que las empresas con las que trabajan sean los responsables de su camino hacia el éxito, es decir que pretenden el desarrollo de una confianza institucional propia. Las soluciones personalizadas que ofrecen se han diseñado para quienes buscan crear a largo plazo, lo que se denomina una transformación sostenible y positiva dentro de su organización.

El modelo propuesto supone iniciar con quienes ejercen el poder, los líderes de pensamiento en las organizaciones, creando cambios en el enfoque y la perspectiva de su cultura organizacional. Luego involucran a los empleados a desarrollar una cultura que asegura el máximo compromiso que conduce al éxito. Es así como se aplica el concepto de desarrollo de la cultura corporativa, descrita en el primer capítulo que toma en cuenta la idea de agente de cambio, como un rol indispensable en el liderazgo.

La propuesta de *Disney Institute* ofrece una lista de las consideradas mejores prácticas de negocio: puede ser el ofrecimiento de un socio, de una idea a la ejecución, o una nueva perspectiva sobre cómo hacer negocios. Se la considera una hoja de ruta estratégica de cómo hacer los cambios

necesarios. Su interpretación sobre la capacitación no es vertical, sino que se trata de un proceso de colaboración mutua. En esencia el *Disney Institute* se vale tanto de clases teóricas como de demostraciones prácticas del funcionamiento de Disney (Cockerell, 2008).

Si bien el Instituto nace oficialmente en 1986, la compañía cuenta que fue el propio fundador Walt Disney el que creó el modelo de calidad del servicio cuando imaginó por primera vez los parques temáticos a mediados del Siglo XX. Posteriormente, en 1982 la reputación de la compañía tuvo un enorme empuje con la publicación del libro en inglés “En búsqueda de la excelencia” de Peters y Waterman (2011). Allí ya se destaca a los sistemas aplicados por Disney para el entrenamiento del personal. Fue entonces que directivos y ejecutivos de otras empresas empezaron a preguntarse cómo podían aplicar aquellos métodos. Así la compañía se presenta como la única empresa de formación y desarrollo que permite a las organizaciones crear un cambio duradero a través de un modelo probado por el tiempo de transformación cultural que une ideas en acción a través de las mejores prácticas de Disney en el liderazgo; cultura; experiencia del cliente; fidelidad a la marca; y la creatividad y la innovación.

Tal como lo explica su institucional (www.disneyinstitute.com) se trata de un enfoque de cuatro pasos. El primero es comprender y dar prioridad a las necesidades del cliente. Va más allá de la típica del proceso de evaluación de consultoría para obtener una comprensión más profunda de su organización con el fin de obtener el impacto real. El proceso incluye las visitas a su lugar para reunirse con los dirigentes y el personal, así como la

observación y recogida de datos para obtener una comprensión completa de su estado actual y el deseado estado futuro. Es la combinación de los datos lo que revela el verdadero enfoque necesario para ayudarlo a prosperar.

El siguiente paso es adaptar y aplicar las políticas de Mejores Prácticas de Disney. El puente de la visión a la ejecución es a través de Disney Mejores Prácticas. Muestran lo que parece el éxito mediante la evaluación comparativa de *The Walt Disney Company*. Se involucran equipos multifuncionales a partir de su organización para adaptar y aplicar estas mejores prácticas para su cultura. También colaboran con los equipos a través de los obstáculos, y en el entrenamiento sobre la manera de alcanzar los resultados específicos. Este proceso da lugar a un *buy-in* de la organización a medida que comienzan a implementar los cambios deseados.

El tercer paso es reorientar y mejorar las cualificaciones del equipo. La clave para asegurar que el estado futuro deseado se aplica con éxito es un lanzamiento de inspiración y de motivación. Esta fase se centra en la participación de sus líderes en el *Disney Institute*, también en mandos intermedios y personal de primera línea para aceptar el cambio y transformar la cultura a través de la utilización de un marco en el que se comunican habilidades deseadas y comportamientos identificados por su organización.

El último paso del proceso es hacerlo operativo y sustentable para el éxito continuo. El objetivo es mantener su transformación para el largo plazo, por lo que es importante tomar las habilidades y comportamientos deseados, integrándolos a su cultura, mediante la activación constante, día tras día. *Disney Institute* apoya los esfuerzos de mejora continua proporcionando kits

de herramientas, la realización de nuevas evaluaciones, y la entrega de la formación basada en competencias para garantizar que el impulso de la puesta en marcha se sostiene en el tiempo (www.disneyinstitute.com).

3.2. Estrategia de negocios del *Disney Institute*

La estrategia de esta unidad de negocios es ofrecer a un variado tipo de organizaciones capacitaciones que se dividen en cuatro categorías principales, incluyendo gerencias comprometidas o responsables, facilitadores, gerentes de cuentas y especialistas de desarrollo de contenidos.

No realizan una campaña publicitaria masiva, en este ámbito sólo basan su estrategia en el conocimiento del *Institute* por parte de los responsables de las empresas que pueden contratar sus servicios. También hay capacitaciones individuales que por sus altos costos, están dirigidas en general a líderes y propietarios de empresas. Al mismo tiempo, evalúan y participan en capacitaciones a organizaciones sociales como parte de sus responsabilidades sociales empresariales. Entre sus experiencias destacadas mencionan en su página web colaboraciones con el Hospital de niños de Arkansas, el de Florida, así como una gran diversidad de empresas y organizaciones por ejemplo: FIFA, Volvo y Chevrolet.

Los tópicos en los que se centran los cursos de capacitación son: el liderazgo al estilo Disney. Mostrando de qué manera el liderazgo ha sido un efectivo catalizador en Disney orientado a la satisfacción de clientes internos y externos, impactando favorablemente en los resultados financieros desde los comienzos de la empresa hasta el presente (Cokerell, 2008). Otro tópico es la Gestión de personas al estilo Disney. Se aprende la importancia de integrar la

cultura corporativa a sus procesos de selección, capacitación, comunicación y retención de sus empleados. Se muestran los casos y programas de integración, por ejemplo en la actualidad la empresa tiene un programa especial para la incorporación de personal que ha dejado la milicia.

La calidad de servicio al estilo Disney es otro de los fuertes donde *Disney Institute* comparte sus principios respetados mundialmente de excelencia en esta área, para que todo tipo de compañías pueda desarrollar una filosofía de servicio; incorporar herramientas que dan soporte a una cultura de asistencia; y descubrir estándares de calidad y sistemas de entrega.

Por último se trabaja en lo que se denomina la lealtad al estilo Disney. Este eje temático se enfoca en aprender las principales prácticas y principios para la construcción y mantenimiento del tipo de lealtad que hizo de Disney una marca confiable y reconocida. Los participantes descubren el proceso estratégico para la generación de lealtad a la marca; incorporan conocimiento acerca de las prácticas y principios que crean lealtad a la marca; y desarrollan las tácticas necesarias para la construcción de relaciones, la repetición de negocios y el alcance de una ventaja de negocios competitiva sostenible.

3.3. Canales de comercialización

Un sistema de canales de comercialización es el conjunto específico que utiliza una empresa (Kotler y Keller, 2006). Las decisiones sobre el sistema de canales de marketing son de las más críticas con las que se puede enfrentar una empresa. Esto supone que de los canales elegidos se afectan todas las decisiones de marketing. Los costos varían según si utilizan una

estrategia masiva o canales exclusivos de gran prestigio. Los canales no sólo deben atender mercados, sino también deben encargarse de crearlos.

Si se analiza desde el punto de vista de la cadena de distribución, los mercados son lugares de destino y el flujo hacia ellos tiene un carácter lineal. No obstante, la empresa debe planificar los mercados meta y luego diseñar la cadena de distribución. Esta estrategia se conoce como planeación de la cadena de demanda. Sirve no sólo para facilitar el flujo del sistema, sino que hace hincapié en las soluciones que buscan los consumidores y no en los productos que las empresas intentan vender.

Si en cambio se lo analiza desde una perspectiva más amplia, la empresa se sitúa en el centro de una cadena de valor, en el centro de un sistema de alianzas y colaboraciones que crean las empresas para generar y mejorar sus ofertas. Esta cadena de valor incluye las relaciones con académicos o con agencias gubernamentales. Para esta empresa en particular, la relación con las otras unidades de negocio de Disney genera un importante eslabón en ésta cadena.

Por otra parte, la planificación de la cadena tiene una serie de ventajas. En primer lugar, le permite a la empresa calcular dónde se genera más dinero. En segundo lugar, la empresa puede identificar posibles interrupciones a lo largo de toda la cadena de valor. También puede recurrir a recursos virtuales para conseguir comunicaciones, transacciones y pagos.

En el caso del *Disney Institute* no se trata sólo de un canal directo entre el consumidor y el servicio, en algunos casos, especialmente fuera de los

Estados Unidos, incluye intermediarios que auspician y gestionan los servicios del *Disney Institute*.

Parte de la estrategia pensada para desarrollar la capacitación está estrechamente vinculada con la publicidad indirecta que recibe la compañía desde diversos ámbitos. Por ejemplo, es importante contextualizar que en la década de los ochenta, tanto la compañía Disney como Estados Unidos transitaron por momentos de oscilantes crisis económicas. Indicadores como desempleo, déficit de ingresos y caída del poder adquisitivo se convirtieron en un problema generalizado, pero en el caso de esta empresa, también se convirtió en una oportunidad para mejorar la calidad del servicio, innovar para subsistir primero, puede transformarse en innovar para el éxito después. De hecho, así quienes tienen memoria de esas épocas saben que Disney no siempre fue una líder de negocios indiscutible, tuvo que sobreponerse en más de una ocasión a situaciones conflictivas en materia económica. Le pasó también los primeros años del emprendimiento de Eurodisney en los noventa y le está volviendo a ocurrir a partir de la crisis global del 2008 que impacta especialmente en Europa (Giménez Galvez, 2013, 13 de Agosto).

3.4. *Disney Institute* en la Argentina

En el caso de Argentina, el primer seminario realizado por el *Disney Institute* fue en Mayo del 2010. Auspiciado por Empleos Clarín, La Cantera y Colombo-Pashkus. Con la adhesión de la Asociación Argentina de Marketing; la Asociación Argentina de Agencias de Publicidad y el Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina. Esta experiencia que se repitió en el año 2013 y que se espera nuevas presentaciones en el futuro.

Hasta el momento, la estrategia supone la decisión de contar con intermediarios locales, lo que suele ser necesario en contextos donde se pretende trasladar experiencias de filosofía de las organizaciones en ámbitos culturales diversos. Dado que la política es partir del diagnóstico de lo local, las prácticas necesitan involucrar actores que estén familiarizados con las problemáticas y necesidades de las organizaciones en cada territorio.

También en Argentina es posible comprender el modelo Disney gracias a que la empresa desarrolla en el país contenidos específicos para la radio Disney en frecuencia modulada (94.3 Mhz), como también contenidos para Disney *Channel* Latino. De hecho una de sus más importantes y exitosas figuras en la actualidad es la cantante Violetta, un producto del canal Disney. En el transcurso de su desarrollo de no más de dos décadas, fue incorporando y mezclando contenidos producidos en las regiones a las que se incorporaba, por lo tanto su impronta global actual es muy diferente a la que se consumía en épocas donde la globalización y las tecnologías de la comunicación no eran un rasgo característico de época.

Entonces, su acercamiento a los países también da cuenta de las estrategias comunicacionales de la empresa, en virtud de la cual no se producen de forma vertical contenidos de un lugar a otro, sino que es el resultado de una de las mejores características de la globalización: la capacidad de diversificación de ideas que representan el mundo.

Capítulo 4. Estrategia promocional del *Disney Institute*

En el presente capítulo se realiza un análisis de la estrategia publicitaria del *Disney Institute*, para ello se tomará en cuenta los mensajes que emite, los medios o canales que utiliza y los públicos a los que se dirige.

4.1. Propuestas y programas de capacitación del *Disney Institute*

Como se ha mencionado anteriormente, las propuestas de capacitación de *Disney Institute* son personalizadas para cada organización, así pueden ser conferencias o también experiencias simuladas dentro de un espacio de trabajo de Disney.

El atractivo argumental más importante de la propuesta del *Disney Institute* tiene que ver con el hecho de remarcar oportunamente la singularidad de la propuesta de capacitación, porque estrictamente planteado, *el Disney Institute* no es una organización de capacitación en temas de recursos humanos y atención del cliente. Tampoco es una universidad en el sentido tradicional, solo llaman *Universidad Disney* a la parte de la organización que se ocupa exclusivamente del cliente interno, para el cliente externo existe el Instituto. El *Disney Institute* surge como un servicio más que genera la empresa a raíz de la demanda por parte de líderes y organizaciones que toman a Disney como modelo. En la misma confluye también la necesidad de potenciar eso que denominan el mundo Disney o el lenguaje Disney. Por ejemplo: los empleados de Disney son denominados actores; a los clientes: huéspedes; el uniforme de trabajo se traduce como vestuario y, una entrevista laboral es un *casting* (Carrasco, 2011). La construcción desde el lenguaje mismo se hace necesaria, cuando se desea profundizar en la

propuesta educativa del programa. Aquí hay un punto de originalidad frente a otras propuestas de formación. En las mismas conferencias o en cualquiera de las exposiciones del instituto se pretende explicar la filosofía no sólo de manera catedrática sino aplicando ayudas visuales, humor e información pertinente. Por lo tanto no escatiman en recursos didácticos. La propuesta de cursos de formación es en diversos enclaves, como el *Walt Disney World Resort Florida*, el *Disneyland Resort* del sur de California y, cada vez más lugares fuera de los Estados Unidos. Cuando estiman que es oportuno, también existe la posibilidad de impartir cursos en las dependencias de las organizaciones asistentes. Los programas tienen matrícula abierta todo el año, y puede asistir gente de todo tipo de organizaciones; lo único que hay que hacer es matricularse. Gran parte de las experiencias de formación del Instituto son a grandes compañías que consideran a este tipo de eventos desde una perspectiva de beneficios mutuos, tanto para el mejoramiento de los recursos humanos como también una gratificación y motivación añadida al personal al que se pretende fidelizar.

El *Disney Institute* dispone de exponentes principales, entre los que se encuentran ejecutivos o ex ejecutivos como el mencionado Cockrell o René Carrasco que es el director del *Disney Institute Mexico*. Independientemente de la modalidad de la formación específica, lo que se destaca en los cursos como enseñanza clave es: excelencia en el liderazgo, servicio de calidad, fidelidad, relaciones laborales y creatividad empresarial (Cockrell, 2008). Lo que le ofrece a las organizaciones es la posibilidad de acrecentar conocimiento en estas áreas vitales. Por ejemplo en materia de relaciones

laborales y creatividad empresarial, existe una demanda que se percibe en las publicaciones específicas del área de recursos humanos y relaciones públicas. Eso obedece a grandes rasgos a un cambio de modelo que se transita en la actualidad, por un lado, nuevas generaciones de trabajadores ingresan o ascienden en las organizaciones trayendo consigo sus ventajas así como su idiosincrasia para considerar el entorno laboral. Al mismo tiempo, los cambios de hábitos de consumo y nuevos consumos funcionan a un ritmo cada vez mayor. Si la lenta incorporación de la televisión como medio masivo trajo una gran cantidad de hábitos cotidianos diferentes, la era de la tecnología y de las redes sociales trae nuevos hábitos y consumos. Por ejemplo, como tendencia mundial se asiste menos a las salas de cine, esto obligó a la industria a producir propuestas más ambiciosas como el 3D. La televisión, los soportes para música, radio y películas cambian constantemente, por momentos se hacen más accesibles, inclusive a costa de poner en riesgo a la industria gracias al fenómeno de la piratería. Es decir, los negocios deben adaptarse para no perder clientes, ganar nuevos o nuevas formas de rentabilidad.

Además se ofrecen y diseñan cursos abiertos de inmersión de varios días durante todo el año de carácter individual o para pequeños grupos. Por ejemplo, en alianza con empresas turísticas que desean ofrecer a su clientela la conjugación de una salida turística tradicional con un plus de vivir en las instalaciones de un Resort Disney una clase magistral, talleres de tres horas de duración, cursos de trabajo en equipo y otros programas similares. En general esos cursos intentan “mezclar hábilmente contenido sustancial con la

famosa capacidad de Disney para contar historias, lo que proporciona una experiencia didáctica extraordinaria” (Cockrell, 2008, pág. 310).

En líneas generales ofrece una experiencia única que habilita a quienes asisten al curso a adquirir una mirada renovada del trabajo, de la atención de los clientes, del ejercicio de liderazgo entre otras cosas.

4.2. Análisis del mensaje corporativo

El criterio de análisis para el Ensayo no es evaluar aisladamente sus comunicaciones, sino que se trata de la valorización que realiza la propia empresa sobre su filosofía de gestión. En este sentido es posible corroborar que el hecho de haber ideado al *Disney Institute* como otra unidad de negocios, diferenciada de sus principales productos, da cuenta que es una estrategia de sinergia sutil entre lo que Disney genera como productos y servicios y lo que pretende enseñar acerca de la forma en que desarrolla sus actividades. Algo que se observa rápidamente en los diferentes discursos de la empresa es su capacidad para adaptarse a los cambios, que en momentos también se puede presentar como la capacidad para generarlos. Por ejemplo, cuenta Cockrell que en la década de los noventa se percibía que los modelos de dirección empresarial tradicionales se caracterizaban por ser autocráticos y verticales, que poco aportaban al momento social que se vivía. Frente a ese panorama pronosticaron la necesidad de empezar a gestionar a la siguiente generación de trabajadores y ejecutivos en ambientes más democráticos y participativos. Al mismo tiempo la expectativa estaba puesta en la obtención de buenos resultados económicos concentrando gran parte de los esfuerzos en generar altos estándares de atención del cliente, conocido más como

huésped o invitado en el lenguaje de la compañía. La lógica era sencilla: ofrecer a los invitados una experiencia tan buena que deseen repetirla, recomendarla y publicitarla. A partir de entonces, las políticas que se proponían también se acompañaban de estudios y sondeos que corroboraran la utilidad de las mismas. Por ejemplo las unidades de negocio que recibían una buena puntuación en estudios de satisfacción del cliente eran aquellas que tenían también buenas puntuaciones de los trabajadores para con sus líderes. Como consecuencia, el trabajo para la formación de líderes se fortaleció al punto de pasar a ser parte de las claves de la compañía y reconocida en el Instituto como una estrategia de sentido común.

el mensaje de los diferentes voceros de la empresa gira en torno a tópicos como el desarrollo de un modelo de liderazgo y creatividad aplicada en todas sus formas: innovación, creatividad comercial para encontrar nuevas oportunidades de rentabilidad, solucionar problemas o buscar el personal adecuado. Otro tópico importante está referido a las personas en general, la compañía basa su política en escuchar ya sea cliente como trabajador o vecino. Deben ser respetadas y en los momentos oportunos se debe ejercer sobre ellas los atributos de un liderazgo democrático, comprensivo y motivador. De todo lo dicho se desprende con claridad que se trata de políticas empresariales ambiciosas, siempre en búsqueda de la excelencia, y cuestionando sin prejuicios aquellas medidas que pudieron ser buenas un tiempo y dejan de serlo en otros. Es decir, que es necesario entrenarse y experimentar tendiendo al equilibrio entre emociones y racionalizaciones, buscar la forma adecuada de cambio en el momento oportuno, como también

la necesidad de conservar prácticas positivas aunque por momentos signifique un gran esfuerzo.

4.3. Análisis de los canales elegidos

Los dos canales principales elegidos por la empresa para difundir el trabajo de *Disney Institute* son su página web oficial y las publicaciones de Cockerell (2008, 2013) que incorporan al *Disney Institute* como parte de la promoción. Se trata de canales muy acotados, que demuestran la intención de trabajar casi exclusivamente en el segmento del público que les interesa. Por experiencia dentro de la investigación también se pudo corroborar que el *Disney Institute* no se esfuerza por comunicarse ni responder inquietudes particulares. Las páginas oficiales en *Facebook* son varias lo que hace difícil distinguirlas o encontrarle sus beneficios. En cambio sí demuestra mayor interés en las consultas que se hacen a nombre de organizaciones empresariales. No es un dato menor que su sitio oficial sólo tenga como lenguaje el idioma inglés. Se puede considerar una vedada forma de indicar al público la primera adaptación necesaria para comprender su filosofía, también hay que conocer su idioma de origen.

En cuanto a otro canal de comunicación y publicidad, dado la falta de acceso a la información que adquieren las grandes empresas no se ha podido constatar de qué manera la canalizan. En términos generales, como se pudo observar en la experiencia de capacitación hecha en Argentina, la organización suele asociarse con empresas de servicios de capacitación locales para que funcionen de intermediarios en la gestión de las capacitaciones. No utiliza canales masivos para promocionar las actividades

de esta unidad de negocios. Tampoco utiliza de manera discrecional las emisoras de medio de las que son propietarias para incluir publicidad del Instituto. También en estas políticas se observa el sello Disney, que durante gran parte de su historia ha sabido buscar colaboraciones con otras empresas o inclusive con otros estudios. Ejemplo de ello es la película de 1988 dirigida por Robert Zemeckis "*Quien engañó a Roger Rabbit*", tenía por un lado la colaboración de la productora de Steven Spielberg, Amblin, para desarrollar los trucos en los que se combinaban actores reales con dibujos animados. También en esa película aparecen personajes de la productora Warner, en ese momento competidora directa de los Estudios Disney. La colaboración entre Warner y Disney se plasma en una notable escena de duelos con pianos entre el pato Lucas y el pato Donald. Posteriormente Disney también realizará alianzas que serán sumamente exitosas con empresas como Pixar o Apple. Todo en pos de la excelencia del producto final.

Las decisiones sobre los canales de comercialización son críticas para la estrategia de un negocio. En términos de costos los miembros del canal, conjuntamente logran márgenes, en Estados Unidos, entre el 30% y el 50% del precio final de venta, mientras que la publicidad sólo representa entre el 5% y 7 % del precio final de venta. La diferencia se relaciona con las oportunidades que puede generar un canal en tanto que no sólo atiende mercados sino que también los crea. Las grandes empresas suelen combinar exitosamente estrategias diferentes como las de promover, empujar a la compra mediante las propias fuerzas de venta hacia el consumidor y las

estrategias de atracción del consumidor a demandar el producto (Kotler y Armstrong, 2003).

Al contar con un ya muy importante desarrollo de valor de marca, le resulta mucho más fácil a la compañía la decisión de capitalizar su excelente reputación de marca para atraer demanda en unidades de negocio como el *Disney Institute* y descansar en ella una buena parte de la estrategia comercial. También hay que considerar que en ocasiones el marketing directo no es factible porque se trata de un servicio con públicos muy variados y extendidos, en tal caso lo conveniente es gestionarlo desde el departamento de Relaciones Públicas.

4.4. Análisis de los públicos a los que va dirigido

Desde considerar al público como el “conjunto de personas que, sin estar necesariamente unidos físicamente, reaccionan ante un estímulo común, o bien se encuentran unidos mediante vínculos mentales por un interés común definido hacia determinados temas o aspectos de la vida cotidiana” (Sanchez Guzman, 1989, pág.141), podemos identificar al público meta del *Disney Institute* como aquellas personas agrupadas o no al interior de una empresa u organización, que tienen interés en mejorar la cultura organizacional de su ámbito de trabajo, ya sea con un aprendizaje individual o del conjunto de la empresa. Pero como se mencionó, el principal segmento de interés al que va dirigido el Instituto no es precisamente un consumidor individual sino las organizaciones, ya sean con fines comerciales o no. De hecho la capacitación del Instituto ha demostrado ser muy motivadora para organizaciones sin fines de lucro como Hospitales, tal es así que uno de los

miembros de Disney en Orlando: Fred Lee (2004) publicó un breve pero exitoso libro en torno a las buenas prácticas en los servicios de salud. Los programas más importantes, por el nivel de desarrollo o inversión que tienen, son los que incluyen la posibilidad de utilizar las instalaciones de Disney para la experiencia de formación en atención al cliente o liderazgo. Sin embargo, siguiendo la política comercial que transmite Disney, todas los intereses por la formación en el Instituto son igual de importantes. Aunque comunicacionalmente esto no se ve reflejado, no existen registros institucionales, a excepción de algunas fotografías subidas al sitio en *Facebook*, o en el blog de la página oficial, fuera de ello no están consignados los miles de clientes anónimos que por propia cuenta, probablemente por su fidelidad y reconocimiento a la marca, invierten en algunos de los servicios del Instituto. La empresa no consigna cifras sobre cómo se distribuyen sus clientes, sin embargo en los estudios de casos que presenta suelen mencionarse como clientes otras empresas globales como Chevron, Häagen-Dazs, Volvo o también organizaciones de gran reconocimiento como la, la asociación de Fútbol Americano (NFL) o la Federación Internacional de Fútbol (FIFA), para quien el *Disney Institute* realizó una capacitación en atención al cliente destinado a 15.000 trabajadores sudafricanos como parte de la planificación del Mundial del 2010.

En cambio, si es posible identificar algunas publicaciones como *Forbes* o *New York Times* donde se menciona el trabajo del Disney Institute (Brooks, 2012, Loftus, 2014). Este tipo de promociones indirectas constituyen una

estrategia preferida para difundir el trabajo del sector de la capacitación. Estrictamente no se trata de publicidad encubierta porque en general son artículos desarrollados en base a los intereses de los propios lectores. A los periodistas les resulta útil facilitar información de interés y por su parte, las empresas como Disney no descuidan las actividades que tienen que ver con las actividades que involucran a los medios de comunicación. Se observa entonces una estrategia que apuesta por la colaboración, la apertura comunicacional, aunque con algunas limitaciones. Para un público más amplio se dirigen las publicaciones ya citadas que se basan en las claves del éxito de *Disney Company*. Los libros además representan un complemento ideal para quienes realizan o pretenden realizar una capacitación en el Instituto. De todas formas conviene reflexionar sobre la eficacia de la filosofía Disney a nivel individual. Aunque se trate de principios de sentido común como los denomina la compañía, lo cierto es que resultan mucho más efectivos si se comparten en una organización, si bien para emprendedores puede resultar útil todo lo relacionado a las formas en que se constituyen los servicios al cliente de calidad, la mayoría de las personas trabaja en forma grupal, depende del grupo, de los líderes, de las motivaciones y por supuesto de las actitudes propositivas que se necesitan para sostener, desarrollar y proyectar productos y servicios de calidad. Además resulta factible asumir el costo-beneficio para una organización que para un individuo.

Es posible sostener que en función de algunos públicos y mensajes seleccionados una empresa genera su comunicación basada en la estrategia y la cultura de la empresa mediante un plan de acción. Es de suponer

entonces que la estrategia en la que se basa el *Disney Institute* tiene características similares a las estrategias del resto de los negocios: incorporación constante de innovación, estilo de gestión participativo, responsabilidad social. En tanto que la cultura de la empresa está vinculada con la filosofía que pregona: un lenguaje propio que hace énfasis en transformar el espacio de trabajo en una experiencia que sea satisfactoria desde el punto de vista personal como profesional. Brindar un liderazgo firme y motivador, atender con un parámetro de calidad de excelencia y no dejar de bregar por escuchar, respetar e integrar a las personas. La diversidad es algo que se planifica y de lo que se obtienen más ventajas que desventajas.

En síntesis toda persona u organización que aspira a incorporar prácticas de trabajo que tengan una corroboración práctica exitosa son un público apropiado para aprender en el *Disney Institute*. Pero el énfasis que se hace dentro de la filosofía Disney en el valor de ofrecer productos y servicios de excelente calidad hace de las personas que aspiran a desenvolverse en empresas y organizaciones que desean esforzarse, dar lo mejor de sí mismos, entonces se trata de un público más específico. Por otra parte, reflexionando sobre las dificultades que tienen las nuevas generaciones para incorporarse al mercado laboral con experiencias satisfactorias y motivadoras, pueden encontrar oportuno la posibilidad de realizar algún tipo de capacitación en este ámbito educativo menos formal pero con la oportunidad de vivir experiencias únicas.

Capítulo 5. Construcción de reputación y modelo de negocio.

En este capítulo se analizan las posturas críticas y constructivas que se realizan sobre las formas de construcción de reputación y los modelos de negocios. El propósito es identificar los argumentos que explican el sentido de estas prácticas y si es posible determinar qué es lo que realmente orienta la visión de estas organizaciones, si son aquellas que identifica para sí misma o si subyace un propósito económico competitivo que las condiciona. Otra instancia posible es que sea una mezcla de ambas cosas.

5.1. La reputación como un modelo de negocio

No son muchas las empresas que pueden hacer de la reputación una parte esencial de su modelo de negocio, pero todas las organizaciones construyen imagen en base a lo que proyectan en el transcurso del tiempo. En el caso de las marcas globales la mayoría no nacieron globales, sino que fueron decisiones estratégicas de crecimiento las que las impulsaron a nuevos mercados. El caso de Disney es particular porque la industria del entretenimiento cinematográfico al poco tiempo de nacer como tal se convirtió en un sector de producción que tenía capacidad para ofrecer sus productos en todos los mercados donde existían cines. Sus primeros productos contaban con atributos que lo hacían extensibles a otros territorios y sociedades. La animación, con escaso lenguaje verbal, combinado con historias y argumentos universalmente significativos, es un producto que puede adaptarse con relativa facilidad a las idiosincrasias locales. El éxito de narrar cuentos de hadas a diferentes públicos infantiles es de tal magnitud que con el correr de los años el sello narrativo de Disney es incorporado a las

costumbres locales, marca tendencia y define un estilo de entretenimiento que es reconocido. Se trata de una de esas marcas que pasan de generación en generación. Padres que tuvieron experiencias infantiles inolvidables cuando vieron alguna de las películas o asistieron a un espectáculo, son los que deciden comprar productos Disney para sus hijos, esto multiplicado a nivel mundial. Pero para entrar a nuevos mercados los dos posibles enfoques de estrategia pueden ser el modelo cascada o paulatino, de entrada gradual; o el modelo aspersor, mediante el cual la empresa entra en numerosos países a la vez, en un período de tiempo limitado (Kotler y Armstrong, 2003). La larga trayectoria de Disney ha transcurrido en períodos de entrada con un enfoque aspersor, y en otros momentos lo hace de forma graduada. Ello depende del contexto económico en general, por ejemplo la apertura de nuevos mercados, como fue la de China al comercio mundial en los ochenta. También la posibilidad de brindar licencias de la marca a otras empresas. En ocasiones la apertura de nuevos mercados requiere de enormes esfuerzos de adaptación a la cultura local para ser aceptado. Cuando Disney lanzó el parque temático Euro Disney en la afueras de París en 1992, generó una serie de críticas, calificándolo como ejemplo del imperialismo cultural estadounidense. Según cuentan Kotler y Armstrong (2003), la empresa pasó por alto una serie de costumbres y valores franceses, como el hecho de servir vino en las comidas. Un ejecutivo de Euro Disney admitió que pensaban que era suficiente con ser Disney pero conscientes de la necesidad de adaptarse a rasgos de la cultura local, la empresa rebautizó el parque como *Disneyland París* y finalmente logró ser una importante y rentable atracción turística de Europa.

También ocurre que en el caso de las industrias culturales, es complicado determinar dónde y cómo es necesario estandarizar o adaptarse para el mercado global, resulta más sencillo en algunos productos de otros sectores como Coca-Cola que puede adaptar sus fórmulas a las preferencias locales. Pero un producto cultural más que adaptarse debe conocer muy bien dónde presenta sus productos y ser cuidadoso en la forma en que interpreta las culturas que representa en sus animaciones. Numerosas han sido las críticas a los contenidos de las películas de Disney en diferentes épocas. Hasta finales del Siglo XX se consideraba el tratamiento de minorías raciales, étnicas y de género sólo para “reforzar los estereotipos de las mismas: los mexicanos son los chihuahuas irresponsables en *La Dama y el vagabundo*, los afroamericanos son los cuervos de la película *Dumbo*, en *Aladino* los árabes son bárbaros y en forma salvajes son representados los aborígenes en *Pocahontas*” (Herrera, 2010).

En un Ensayo que describe la orientación ideológica de la empresa señala que si bien en la década de los noventa Disney abandona el conservadurismo que arrastraba desde los inicios en los años cuarenta, sólo lo hace para adherir a un multiculturalismo neoliberal que no es políticamente correcto. Eso significa que en beneficio propio comienza a coquetear con el mercado hispanoparlante y en general con un público culturalmente más diverso. Para ello incluye personajes multirraciales y produce películas de otras etnias. Inclusive promociona un *Gay Day* en los parques e incluye a parejas del mismo sexo en los seguros de salud de sus trabajadores. Sin embargo para Gutierrez “detrás de esa agenda, está el mensaje de que la

diversidad puede existir si está subordinada a los ideales dominantes y que, aquellos que son diferentes deben asimilarse a las mayorías” (2000, p. 83).

Es difícil saber si efectivamente detrás de las producciones de Disney hay una oscura intencionalidad de penetración ideológica. Dejando de lado cualquier postura reduccionista, se puede considerar que si bien, no es posible tener una neutralidad absoluta en la producción de cultura, ello no significa que se deba alimentar ideas conspirativas, especialmente cuando se trata de una organización de una enorme dimensión, que a la par de sus esfuerzos por incluir en su obra la diversidad en que se vive, también se esfuerza en proyectar políticas laborales y medioambientales de responsabilidad. Por otra parte, desde una postura más práctica podría decirse que, aun considerando sus contenidos como de carácter ideológico, eso tampoco puede calificarse como bueno o malo, porque es parte de la realidad social en que se vive, y de hecho se aprende desde la misma escuela a distinguir mensajes de todo tipo, de tal manera en que la mejor defensa para un ciudadano sobre todo tipo de contenidos no es su censura o restricción sino el desarrollo del juicio crítico.

5.2. La ética del negocio de las grandes marcas

Para aumentar los atributos que hacen a una buena reputación es necesario una estrategia que dirija la conducta ética adecuada, pero también una conducta legal, y socialmente responsable adecuada.

En lo que se refiere a la conducta legal, la sociedad debe recurrir a la ley para definir aquellas prácticas que son ilegales y que van en contra de la sociedad y de la libre competencia. Las organizaciones por su parte deben cerciorarse

de que todos sus empleados conozcan y cumplan toda la legislación relevante. Aunque resulte difícil creer que una empresa como tal pueda tener conductas ilegales, hay que admitir que el nivel de competencia en el que se encuentran los negocios en la actualidad puede generar acciones que, de manera velada o muy técnica, no acompañan el espíritu legal de la competencia. Por ejemplo, las regulaciones y normativas en el mercado de los medios se han incrementado en virtud de las experiencias que demuestran los riesgos para los consumidores cuando se monopolizan sectores o los más poderosos se aprovechan de los más débiles. También las prácticas empresariales suelen despertar críticas porque las diferentes situaciones comerciales proponen dilemas éticos complicados. Pero si bien puede ser complejo trazar una línea divisoria entre prácticas de marketing, corrientes y conductas poco éticas, hay determinadas prácticas que a todas luces resultan ilegales, deshonestas o simplemente inaceptables desde un punto de vista ético como el soborno, el robo de secretos industriales, la publicidad falsa o engañosa, los defectos de calidad o seguridad, las garantías falsas y la fijación de precios desmesurados. Además en la actualidad, debido a Internet, los riesgos de operar y quedar al descubierto con comportamientos poco éticos son muy altos.

En cuanto a la conducta social responsable, también se trata de una actividad a la que los consumidores cada vez son más sensibles. Las tragedias ambientales, como la producida por *British Petroleum* en el golfo de México o el derrumbe de un edificio en Bangladesh donde murieron centenares de trabajadores textiles generan desconfianza en los públicos por lo que se

necesita continuar desarrollando iniciativas de responsabilidad social en las empresas. Es así que las empresas deben adoptar y divulgar un código ético escrito, instaurar una tradición ética dentro de la empresa y responsabilizar a sus empleados del cumplimiento de las directrices éticas y legales. Ello no se hace de un día para el otro y en muchos casos requiere de una constante corrección y depuración de las políticas de la organización. Quizás una de las virtudes que tenga la empresa Disney sea que su evolución histórica significó un salto hacia adelante en materia de comportamiento ético. Demostrando que una empresa puede no siempre ser correcta e inclusive incurrir en errores, pero también es capaz de afrontarlos y corregirlos.

5.3. Críticas y aciertos en las estrategias de Disney

En 2014 se estrenó la primera película en la que se personifica al fundador de la compañía Walt Disney, durante una ceremonia ante la Asociación de Críticos norteamericanos, *National Board of Review*, la actriz Meryl Streep fue la encargada de anunciar el reconocimiento correspondiente a Emma Thompson, por su trabajo en dicha película *Saving Mr. Banks*. Durante su discurso no evitó detalles para calificar la figura de Walt Disney como de “antisemita, racista y misógino” (ABC.es 2014, 12 de Enero). La reputación de Disney siempre ha estado salpicada por acusaciones de racismo y antisemitismo, a las que la actriz añadió un lamentable trato con el género femenino. Lo llamativo de esta anécdota es el contexto en que ocurre y ejemplifica la forma en que la empresa ha sido capaz de superar críticas y errores importantes de su propio fundador. Como ya se ha mencionado, la mayoría de las críticas a la compañía están focalizadas en los contenidos de

sus producciones y en el rechazo de una parte de la población a la figura de Disney por ser un icono de la cultura corporativa. Lo novedoso es la forma en que desde hace unas décadas la compañía maneja dichas críticas, cuando en el año 2011 comienza a circular el guión original de la película *Saving Mr. Banks* el presidente de producciones de los estudios Disney Sean Bailey y el CEO Bob Iger, teniendo la alternativa de comprar los derechos para simplemente guardar e impedir un retrato fílmico del fundador, deciden sin embargo permitir su filmación con algunas licencias en la toma de decisiones artísticas: dejar que lo interpretara un actor que tiene excelente popularidad en el público y no permitir que el personaje de Walt aparezca fumando son algunas de las prerrogativas de la compañía para dejar hacer. “De esa manera, se aseguraría de que la pantalla reflejara esa cualidad con la que el imperio del ratón siempre había tratado de vincular a su artífice: la del hombre perfectamente común, con una creatividad extraordinaria” (Kairuz, 2014, Enero, 26). De esta manera, y coincidiendo con las opiniones de algunos críticos de cine, por tratarse del primer retrato del mismísimo Disney en una ficción *mainstream* es interesante y está lejos de ser una visión edulcorada y poco realista. Puede decirse que la decisión de la compañía fue acertada teniendo en cuenta que es un retrato originado por afuera del estudio, pero eventualmente aprobado y apoyado por éste, que elige mostrarlo humano y hasta imperfecto en lugar de apegarse a una imagen etérea, intocable y artificial. Entonces las críticas que pueden surgir a raíz de su interpretación pueden resultar incómodas pero no dejan de ser reales, inclusive la propia Meryl Streep reivindica en su discurso la capacidad artística de Disney. En cierta medida la anécdota parecería ser una de las

enseñanzas prácticas de la filosofía Disney, aceptar errores es una manera de superarlos y por sobre todas las cosas acompañado de nuevas políticas en los contenidos, asumiendo una actitud más democrática y tolerante. Por otra parte, también dice mucho de la cultura de las corporaciones, a las que la empresa parece reflejar mejor que nadie, contra la perspectiva de que sólo son capaces de ejercer cierta censura acrítica mediante su poderío económico, por el contrario se percibe en estas conductas una actitud de sana tolerancia que repercute positivamente en la reputación de la empresa.

Esta apertura de la compañía al retrato de esos matices no siempre existió, Walt Disney murió en 1966, momento en que el crítico de la revista *Times* e historiador Richard Schickel (1997) estaba preparando *The Disney Version*, un análisis profundo del hombre y el fenómeno cultural y económico que había creado. Este libro cuya primera edición es de 1968, no era la biografía que los herederos responsables de la corporación consideraban apropiada, esto le valió a su autor la prohibición, por años, de entrar a las funciones privadas de las películas de la compañía y el despido al empleado de la empresa que lo había paseado por el estudio animándolo a hacer su libro.

Lo cierto es que al tratarse de producciones de entretenimiento, es imposible estar al margen de las críticas, los aciertos y los errores como en muchos casos, son inevitables. Es por esto que parece más sensato asumir una postura sensible a las críticas, pero a la vez audaz en las propuestas, siguiendo las convicciones artísticas que caracterizan al emporio. De hecho las críticas seguramente constituyen una parte importante de su éxito, no en vano Schickel (1997) reflexiona que puede gustar o no gustar sus dibujos

pero es inevitable pasar por la experiencia de verlos. Resulta importante haber consolidado una reputación basada en la innovación, el liderazgo democrático y las buenas prácticas sociales. Algo que la empresa realiza pero no expone permanentemente en los medios de comunicación, es decir, no agota con el mismo mensaje reiterado o amplificado a un punto que pueda resultar exagerado.

Uno de los aciertos que se le pueden identificar a la empresa es hacer de su cultura organizacional algo inspirador para sus empleados y con valor diferenciado. Cuando se dice que en Disney existe un plus de magia que puede hasta compensar una retribución económica por debajo de las expectativas, se está diciendo que tiene capacidad de motivar a sus trabajadores desde otros lugares diferentes al económico, algo que le permite no sólo retenerlo sino permitirle desarrollar un desempeño eficiente o al menos con las expectativas que la propia empresa tiene.

Al mismo tiempo, la corporación Disney ha sido capaz de desarrollar prácticas empresariales que lideran en materia de responsabilidad social y de reconocimiento de la misma. Si la imagen proyectada es de coherencia en los objetivos integrales de su estrategia, supone un mayor logro reputacional, porque se trata de un capital intangible que se logra en el largo plazo y que resultará sólido a la hora de enfrentar críticas, errores o altibajos comerciales.

5.4. Perspectivas de un negocio basado en la reputación

La pregunta principal en la que gira el ensayo tiene que ver con la estrategia de la compañía Disney en relación al *Disney Institute*. Siguiendo la evolución de las marcas globales es posible corroborar que la mayoría, no llegan a ese

nivel de competitividad sin haber ensayado exitosamente expansiones de sus negocios, siguiendo oportunamente las demandas y tendencias que surgen en los mercados para las que fueron creadas. Sin embargo, no todas las empresas con una buena reputación e identidad de marca consolidada, han tenido éxito. Según especialistas en negocios como Peters y Watterman (2011), las claves del éxito no se centran en la reputación en sí misma sino en los factores de esa cultura organizacional para generar reputación. Es decir que los rasgos constitutivos de la empresa, la forma en que se comunica, produce y establece sus relaciones, puede, capitalizar o no sus experiencias. Lograr el equilibrio entre cambio para la adaptación y el sostenimiento de una filosofía de trabajo a la que no se renuncia ante las adversidades. Por el contrario, valorizar a la organización y sus recursos puede ofrecer las alternativas para una mejor trayectoria. En resumen no es la reputación en sí misma sino los factores que la sostienen los que permiten acrecentar los valores intangibles de una organización.

La creación y apertura de un centro de formación de recursos humanos dentro de la empresa Disney, fue el resultado natural de su proceso de crecimiento. Algo que funcionaba de manera tan ejemplar, era lógico que se plantee compartir la experiencia Disney para construir una identidad corporativa. Disney en definitiva solo respondió a las demandas que se le presentaron y supo identificar. Sin embargo también es posible pensar que la mejor posibilidad de valorar el trabajo cotidiano con los públicos internos era demostrar que el orgullo por pertenecer y construir esta cultura organizacional justificaba una apertura hacia los públicos externos. Es decir,

que en la filosofía de la empresa, la valoración de la cultura organizacional supone la necesidad de generar actividades que demuestren en forma práctica esa valoración.

En este sentido, resulta lógico que otras empresas compartan el mismo criterio de valoración de la cultura organizacional y aspiren a aplicarlas en sus propias experiencias. Sin embargo, no todas las organizaciones pueden centrar parte de su estrategia de negocios en la reputación lograda, hay sectores comerciales como la minería, las empresas energéticas y probablemente muchas de las empresas de servicios que, por distintas circunstancias, tienen mayores dificultades para desarrollar una buena reputación. El acierto del caso Disney es que en las industrias culturales, si se logran los objetivos comunicacionales propuestos con sus públicos, se puede producir un grado de fidelidad que le permite márgenes de prueba de nuevos productos y servicios que en otros casos sería difícil de lograr. Entonces, además del desarrollo de un modelo de liderazgo propio, la singularidad de la propuesta de capacitación de Disney es poner en perspectiva todos los factores capaces de contribuir al desarrollo de la organización, o sea, señalar que el camino no está en la búsqueda de reputación como finalidad, sino como resultado de una multiplicidad de prácticas de trabajo que los públicos saben reconocer.

Si entonces se consideran los contenidos y premisas que el *Disney Institute* transmite, es posible afirmar que la empresa no tiene como premisa basar sus estrategias de negocio en la reputación, sino en la cultura organizacional que se perfecciona permanentemente. Eso no significa que no se deba

ocupar, cuidar y mejorar la reputación, simplemente establece las prioridades en torno a las mismas. A su vez admite que si no fuera por la reputación lograda, el interés por su modelo no habría sido el mismo.

En el año 2012 Disney se convierte en noticia económica por haber producido el fracaso comercial más caro de la historia, *John Carter* (Kosh, 2012, 12 de Marzo). Ciertamente no es la mejor publicidad que una compañía quiere, pero a lo largo de su historia comercial ha sabido capitalizar sus errores. Que una película no funcione es algo que la compañía parece estar dispuesta a esperar, porque se valora la práctica de arriesgar con grandes capitales de dinero los productos que ofrece. De una manera indirecta se trata de una empresa que quiere hacer saber a sus públicos que, ofrecer productos inolvidables, requiere de prácticas, de ensayos, de pruebas a las que no siempre les puede ir según las expectativas pero que en otras inclusive las puede superar. Ese es el caso de la película Piratas del Caribe y sus secuelas. Cuyo argumento surge como uno de los contenidos del parque de diversiones y que su éxito fue superando todas las expectativas posibles. Así es como se proyecta la empresa y efectivamente se trata de una estrategia que utiliza la reputación lograda, a modo de retroalimentación.

Entonces, ante el interrogante sobre si se trata de la reputación de la empresa la que efectivamente motoriza a la unidad de negocios que representa el *Disney Institute*, podemos decir que esto es así al menos de manera parcial, porque difícilmente se podría considerar un modelo de desarrollo de una cultura organizacional si no estuviera respaldado por la marca que la acompaña. Sin embargo, por simple lógica de reconocer que no

son los únicos que ofrecen capacitación de recursos a organizaciones, es posible afirmar que no es la reputación de Disney lo único que sostiene una Institución que capacita. Como se ha podido corroborar a lo largo del trabajo, la empresa tiene como parte de su filosofía corporativa, aprovechar al máximo posible sus capacidades para innovar en los negocios, así se lo transmite a sus públicos internos. Por lo tanto, no es tampoco erróneo sostener que una buena parte del sentido del Instituto es consolidar y poner en práctica aquella filosofía que sostiene.

Conclusiones

A modo de conclusión lo primero a considerar es que Disney no sólo se trata de una gran marca sino también de un fenómeno que relaciona exitosamente los negocios con la cultura del entretenimiento, algo que de por sí no es fácil. Si además se considera que efectivamente se trata de una empresa que tuvo grandes líderes para su conducción, son un ejemplo a imitar. Primero el propio fundador Walt Disney, un visionario que construyó un reino a partir de un ratón, y luego los más destacados son Michael Eisner, quien fue el encargado de revitalizar la organización en la década de los noventa y posteriormente su actual CEO Bob Iger, quien continúa un proceso de crecimiento de la empresa con adquisiciones estratégicas como Marvel y por sobre todas las cosas liderando en materia de innovaciones, algo que en la industria del entretenimiento es fundamental. Fueron visionarios en términos creativos pero además demostraron ser líderes influyentes a la hora de dirigir y organizar una de las empresas más brillantes del mundo. Ese ejemplo de liderazgo positivo es uno de los principales ejes de su propuesta de capacitación. Aunque es cierto que Walt Disney como persona ha tenido críticas públicas, cabe destacar que la empresa ha sabido cuidar la imagen de su fundador, de manera en que hoy difícilmente afecten a la reputación de la marca, los comentarios sobre las excentricidades y posiciones políticas del fundador. Por el contrario, en los lugares donde Disney tiene localizadas sus actividades, lo que más se difunde de la empresa es su capacidad para relacionarse positivamente con su entorno. Así lo demuestra Cockerell (2008) cuando explica el significado ético de la filosofía Disney, que no duda en

trabajar activamente para, por ejemplo paliar los efectos devastadores de un huracán en Orlando.

En este sentido, la empresa ha sostenido una evolución de su imagen de marca que supo resolver los aspectos que generan conflictos entre el desarrollo exponencial de las marcas y la percepción de amenaza que algunas personas y comunidades pueden sentir. La globalización de la cultura se trata de un fenómeno rodeado de muchas críticas, por sus propios atributos de amplificar conocimientos, comunicaciones y contenidos, es lógico que no todo lo que produzca sea considerado positivo. Aunque el cambio parezca ser una constante en la vida moderna, no siempre son bien asimilados. Una organización de nivel mundial, no solo debe preocuparse por desarrollar con calidad sus producciones, sino que debe cubrir las expectativas que se esperan de ella, para eso necesita del perfeccionamiento constante. Por otra parte, una de las características más importantes de la marca Disney es su capacidad de comprensión de las necesidades de sus públicos. En este sentido, ha demostrado a lo largo de sus años que es posible desarrollar productos comercialmente exitosos y de calidad al mismo tiempo, es decir que la inversión que se hace por ejemplo, en recursos humanos, en la relación con la comunidad, en responder a las demandas más lógicas y sensibles de la misma no sólo se trata de una práctica ética aceptable sino también un acrecentamiento a su imagen y el valor que proyecta de la misma. Si se piensa en el carácter diversificado de sus propuestas, que ha sabido capitalizar la interculturalidad imperante, es

posible considerar a la empresa como un producto positivo de la evolución de marcas en un mundo globalizado.

En relación a las variadas críticas sobre los contenidos de las producciones Disney se trata de un tema bastante subjetivo, si se lo analiza desde la perspectiva de la cantidad impresionante de producciones, las películas que reciben críticas por su visión de la historia, por personajes extremadamente macabros o crueles, e inclusive por los estereotipos que presenta, en verdad representan un número de películas menores. Al mismo tiempo, hay que reconocer que es más fácil y de mayor interés, focalizar los análisis en los errores que en los aciertos. Probablemente sólo la crítica especializada ha sido la que reconoce el valor cultural indiscutible de gran parte de las producciones. Como la combinación del trabajo artesanal de los primeros dibujantes, la selección musical o inclusive la enorme capacidad para atraer al público infantil. También es necesario considerar a sus producciones en el contexto de un trabajo en donde las artes tienen un papel fundamental. Por lo tanto, no deben ser examinadas sólo desde una perspectiva didáctica, de hecho se trata de entretenimiento antes de ser un material educativo. Sin restarle méritos a la necesidad de ser responsables de los contenidos culturales, también hay un espacio para la creatividad que no debe ser considerada en términos positivos o negativos. Después de todo se trata de entretenimiento.

En cuanto al rol del *Disney Institute*, se puede afirmar que se trata de un espacio de formación único, que resulta difícil compararlo con otras organizaciones dedicadas a la capacitación y la enseñanza. Sin embargo, su

singularidad es sólo posible por pertenecer a esta gran compañía y sería muy difícil pensarlo sin la marca que lo avala. En cambio, la compañía Disney tiene una capacidad de penetración en el mercado, que es imposible adjudicársela en exclusiva a la identidad corporativa sostenida por el trabajo de la Universidad Disney. No es posible que todo su éxito se reduzca a una buena organización de sus recursos. Es decir que ante la consideración de si el Instituto funciona como un modelo para sostener la reputación de la empresa queda en principio descartado. Por el contrario, teniendo en cuenta las evidencias sobre el eficiente trabajo corporativo para consolidar una reputación positiva, es posible aseverar que la existencia del *Disney Institute* se debe en muy buena medida a la reputación lograda. De hecho es la forma oficial en que la empresa así lo presenta: ante el interés que genera la empresa en otras organizaciones por su éxito organizacional, es que se abren las puertas del Instituto. Si se sostiene que el propósito es compartir experiencia exitosa, de alguna manera se está admitiendo por encima de todo el hecho de ser una empresa exitosa.

Pero además, ese éxito parece estar distribuido en numerosos aspectos de la organización. Fundamentalmente aquellos en los que el Instituto se focaliza en demostrar: liderazgo, atención de calidad y generación de valor a partir de la innovación.

Otro elemento importante para reflexionar es la evolución que ha tenido la estrategia comunicacional de la empresa. Como se ha visto reflejado en algunos ejemplos, la compañía se caracteriza por tener un discurso amable, acotado y con capacidad de aceptar críticas. Eso se percibe en los cambios

de producción que realizan, la posibilidad de dar marcha atrás a, por ejemplo, la imagen de una princesa criticada por su exagerada estilización. También en la política de la empresa de aceptar la revisión histórica de la corporación sin generar controversias ni censuras. En este sentido, desde la perspectiva de los especialistas de la comunicación, los contenidos de la empresa, son un interesante espacio de investigación y análisis. Especialmente para comprender, por un lado las relaciones de las industrias culturales con sus públicos, por otra parte el desarrollo de una cultura organizacional que está siempre sobre exigida en términos comunicacionales. Es decir, que cada uno de sus mensajes, o inclusive sus no-mensajes, lo que no dice, o las formas en que promociona o publicita tienen un fuerte escrutinio. Es probable que esta situación sea un factor que haya fortalecido su identidad. Los desafíos pueden ser una oportunidad para la optimización de las propuestas.

El análisis sobre el rol del *Disney Institute* en la estrategia de negocios de la marca Disney cumplió en buena medida sus objetivos, principalmente porque ha sido una excusa para reflexionar sobre las marcas globales, sus orígenes, cuestionamientos y desafíos. También sobre los valores intangibles que hacen de estos productos y servicios algo tan significativo para la sociedad actual.

Queda también claro que no se trata de un modelo de fácil incorporación para empresas no multinacionales, sin embargo, la reflexión en torno a cómo constituir una cultura organizacional efectiva, es privativa de todo tipo de empresas y emprendimientos. Esto tiene importancia porque la identidad, así sea de una marca, es tan importante como otro tipo de identidades, es parte

de la cultura moderna. Además, cada vez son más consideradas no sólo en términos de identidades sino como es lógico en función de las responsabilidades.

Dado que existe en la actualidad un fuerte interés y promoción por las actividades de los emprendedores individuales, también resulta difícil combinar experiencias corporativas y trasladarlas de forma lineal a las experiencias emprendedoras individuales. Sin embargo, aspectos específicos como la búsqueda de calidad y el liderazgo positivo, son temas que perfectamente se adaptan a la cultura emprendedora. No se necesita tener por atrás un desarrollo organizacional grande para preocuparse de producir en términos aceptables para la comunidad y responder a las demandas de los actuales públicos. Caracterizados por ser mucho más exigentes como consumidores que en épocas pasadas.

Algo similar a los consumidores también ocurre con el mundo laboral, que quizás por características generacionales, o por un cambio general de los modelos de desarrollo económico, los trabajadores no responden en la actualidad a los mismos estímulos y motivaciones que en otras épocas. El mundo ha cambiado y las formas de trabajo, también lo están haciendo, por lo tanto es lógico pensar que en las mejoras de las prácticas laborales hay una necesidad compartida por trabajadores y propietarios. De hecho es posible especular con un futuro donde las relaciones laborales sean cada vez más diferentes a las del modelo del siglo anterior. Horarios de trabajo, formas de remuneración, estilos de formas de articular trabajo con tiempos personales. Los reconocimientos y las expectativas de tiempos en que se

pretende trabajar en una empresa están en constante cambio. Los sectores económicos más rentables en la actualidad como el tecnológico o el energético, ya han comenzado a desarrollar propuestas de cambio que aún no se definen del todo. Una parte de esos cambios está estrechamente vinculado con las actividades de capacitación.

Otro de los grandes desafíos que el análisis de la reputación permite, es comprender la dinámica en que las empresas de entretenimiento se encuentran en la actualidad. Los negocios en torno de la cultura se expanden a la vez que cambian. Eso supone una enorme capacidad de adaptación de empresas y personas. Los trabajos cada vez requieren de mayores capacidades creativas de sus recursos humanos, pero eso no se genera de forma instantánea. Algunas empresas como Disney lo tienen como parte de su valor diferencial. Pero su puesta en práctica como modelo, implica el reconocimiento o la legitimación de ese modelo. Por lo tanto es importante que las empresas líderes asuman la responsabilidad, de manera rentable y práctica, de compartir sus conocimientos en esa materia.

Por otra parte, es interesante considerar el potencial didáctico que ofrece la empresa no sólo para capacitar otras organizaciones comerciales sino también para instituciones. En particular, en el ámbito educativo, la experiencia de Disney puede contribuir a que ella y otras empresas generen un mejor vínculo entre la educación formal y las empresas. Si bien las actividades de prácticas laborales tienen mucho tiempo, es posible pensar que existe todavía un enorme potencial en la utilización didáctica de lo que una cultura organizacional como Disney es capaz de desarrollar. Sin entrar

en debate en torno a la urgente necesidad de los sistemas educativos de actualizarse y estar a la altura de los retos que el siglo XXI implican, al menos sí es posible pensar que los vínculos que las empresas consolidadas pueden hacer con los estudiantes pueden ser positivos para el futuro de las comunidades. No sólo en los aspectos comerciales. Porque de la misma manera en que las empresas desarrollan responsabilidad sobre el impacto social que tienen en la población, se pueden extender sus responsabilidades a aspectos vitales como la salud y la educación.

Imágenes seleccionadas



Figura 1. Vista de Celebration

Fuente: hablemosdeDisney2.mforos.com



Figura 2. Celebration.

Fuente: www.eresungeek.com/blog/celebration-la-ciudad-de-disney



Figura 3. Antes y después de la Princesa Mérida

Fuente: <http://www.washingtonpost.com>

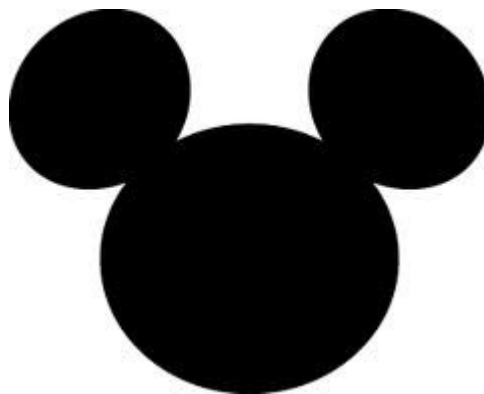


Figura 4. Imagen Mickey Mouse

Fuente: Disney.wikia.com



Figura 5. Grafitti Disney war

Fuente: www.buenosairesstreetArt.com



Figura 6. Disney y McDonalds grafitti.

Fuente: flickrhivemind.net

Lista de referencias bibliográficas

ABC.es (2014, Enero 12) *Meryl Streep acusa a Walt Disney de “misógino, racista y antisemita”*. Disponible en <http://www.abc.es/cultura/cine/20140109/abci-meryl-streep-walt-disney-201401091748.html>

Aprile, O. (2003): *La publicidad estratégica*. Buenos Aires: Ed. La Crujía.

Ayala-Dib, E. (2012, 30 de Octubre) *Los latinoamericanos desenmascaran Estados Unidos. El país* de Madrid. Recuperado de: http://cultura.elpais.com/cultura/2012/10/30/actualidad/1351624266_933505.html

Belinchón, G. (2012, 31 de Octubre). *La guerra financiera de las galaxias. El País* de Madrid. Recuperado de http://cultura.elpais.com/cultura/2012/10/31/actualidad/1351715660_138477.html

Bendazzi, G. (2011) Primerísimo plano: el emperador Walt. En Brunetta, G. *Historial Mundial del cine. Tomo I: Estados Unidos*. Madrid: Akal.

Berelson y Steiner. *Human behavior: an inventory of scientific findings*. New York: Harcourt, Brace & World. 1964. Citado por: Pérez, Alberto. *Estrategias de Comunicación*. Ariel, Barcelona. 2001

Berger, P. y Luckman, T. (1998). *La construcción de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.

Berens G. y Van Riel, C. (2001) *Balancing corporate branding policies in multibusiness companies*. In Kitcchen, P.J. & Shultz, M. (eds). *Racing the corporate umbrella: Corporate communications in the Century XXI*. Macmillan. Hampshire.

Bonilla G. (1999). *La Comunicación, Función Básica de las Relaciones Públicas*. Mexico: Editorial Trillas.

Brooks, B. (2012, 21 de Abril) In Customer Service Consulting, Disney's Small World Is Growing. New York Times. Disponible en: http://www.nytimes.com/2012/04/22/business/media/in-business-consulting-disneys-small-world-is-growing.html?_r=0

Brooks, B. (2014, 4 de Marzo) *Disney lanzó su servicio de venta de películas digitales*. *La Nación*. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1668497-disney-lanzo-su-servicio-de-venta-de-peliculas-digitales>

Carrasco, R. (2010) *La magia de Disney*. Ponencia en el Seminario de Innovación y Mercadotecnia Turística. Mexico: UNAM. [Publicación de Youtube]. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=hHb0VnzV9dE>

Carrillo, M. y Tato, J. (2004) *La nueva dimensión de comunicación empresarial en el entorno de los activos intangibles*. En Revista electrónica Razón y Palabra. Jun-jul. N° 39. Disponible en www.razonypalabra.org.mx/actual/carrillotato.html.

Cavman, M. (2013, Mayo 17) *no merida makeover? 'Brave' director Brenda Chapman on Disney princess and 'sexing her up'*. Washington Post. Recuperado de http://www.washingtonpost.com/blogs/comic-riffs/post/no-merida-makeover-brave-director-brenda-chapman-on-disney-princess-and-sexing-her-up/2013/05/17/bf003d5a-bdd9-11e2-89c9-3be8095fe767_blog.html

Cockerell, L. (2008) *Ponga magia en su empresa. Diez estrategias de sentido común desarrolladas en Disney*. Barcelona: Empresa Activa.

- Cockerell, L. (2013) *El cliente pone las reglas*. Barcelona: Empresa Activa.
- Cordero, D. (2013, Junio 13). *Disney, rey absoluto de los parques*. Diario El País.
- Costa, J. (2004) *La imagen de marca: un fenómeno social*. Madrid: Ediciones Paidós
- Disney climate program (2013). Recuperado el 20/05/2014 de http://thewaltdisneycompany.com/sites/default/files/Disney%20GOOD_ClimateIG_Final_3-14%20%281%29.pdf
- Disney-Pixar: una alianza millonaria* (2006, 25 de Enero). Diario La Nación. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/775154-disney-pixar-una-alianza-millonaria>
- Dorfman, A. y Mattelart, A. (2008). *Para leer al Pato Donald: comunicación de masas y colonialismo*. (9ª Ed.) Buenos Aires: Editorial Siglo XXI.
- Fernández, R. (2001). *Derivas: arquitecturas en la cultura de la posurbanidad*. Buenos Aires: Paidós.
- Fita, J. (1999). *Comunicación en programas de crisis*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- Fombrun, Ch. (1996) *Reputation: realizing value from the corporate image*. Harvard Business Press.
- Fombrun, Ch. y Van Riel, C. (1997) "The Reputational Landscape". En *Corporate Reputation Review* Nº 1 (1/2) pp. 5-13.

García Canclini, N. (1999). *La globalización imaginada*. Buenos Aires: Paidós.

Giménez Galvez, J. (2013, Agosto 13) *La caída del turismo español e italiano lastra las cifras del negocio de EuroDisney*. El País de Madrid Disponible en:
http://economia.elpais.com/economia/2013/08/06/actualidad/1375788758_511304.html

Giroux, H. (2000) *¿Son las películas de Disney buenas para sus hijos?* En Steinberg, Sh. R. y Kincheloe, J.L. (Comps.) *Cultura infantil y multinacional*. Madrid: Ediciones Morata.

Gutierrez, G. (2000) “*Deconstructing Disney: Chicano/a Children and Critical Race Theory*,” en *Revista Aztlan: “Social Imagineering in Disney’s The Lion King: The Three ‘C’s’*”. L.A. Orona-Cordova, ed. Citado por Herrera, J. (2010) *Seducir los sentidos*. Barcelona: Media Isla Editora.

Hayek, F. (1989) *The pretense of Knowledge*. En *American Economic Review*. Vol 79, pp.3-7. Citado por: Paladino, M. y Willi, A. (2005) *La dimensión política del directivo de empresa*. Cap. 3. En: Paladino (ed.) *La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva*. Buenos Aires: IAE y Emecé.

Herrera, J. (2010) *Seducir los sentidos*. Barcelona: Media Isla Editora.

Hodgetts, R. y Altman, S. (1998). *Comportamiento en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.

Kairuz, M. (2014, 12 Enero). *Extraños en el paraíso*. Suplemento Radar, Página/12. Disponible en:
<http://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/radar/9-9449-2014-01-26.html>

- Keenan, K. (2000) *Gestión del equipo humano*. Madrid: Editorial Booket.
- Klein, N. (2001). *No logo. El poder de las marcas*. Barcelona: Paidós.
- Koch, T. (2012, 20 de Marzo) Una película de Disney se convierte en el filme con más pérdidas de la historia. El país de Madrid. Recuperado de http://economia.elpais.com/economia/2012/03/20/actualidad/1332234008_967344.html
- Kotler, Ph. y Armstrong G. (2003). *Fundamentos del marketing*. (6ª Ed.) Mexico: Pearson Educación.
- Lee, F. (2004) *If Disney Ran Your Hospital: 9 1/2 Things You Would Do Differently*. USA: Second River Healthcare Press.
- Loftus, G. (2014, 22 de Mayo) The Keys Of Walt Disney's Mickey Mouse Leadership. Forbes. Disponible en: <http://www.forbes.com/sites/geoffloftus/2014/05/22/mickey-mouse-leadership/>
- Mattelart, A. (1996). *La comunicación-mundo: historia de las ideas y de las estrategias*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Miguenz Arranz, N. y Villafañe J. (2006) *Principios de teoría general de la imagen*. Buenos Aires: Ediciones Pirámide.
- Moreno Amador, E.; Pimentel Igea, A. y García Maza, D. (2003) “*Think Tank: la ética en la empresa*”. En: Villafañe, Justo (director): *El Estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Informe 2003. Madrid: Ediciones Pirámide. Pág. 143-167.

Moreno Mendez, E. (2010) *Cultura Musical y Marketing Radial. Análisis de la Influencia de Radio Disney en la Juventud Dominicana*. Santo Domingo. Universidad Autónoma de Santo Domingo. Recuperado el 11/03/2014) de: www.comunicacionuasd.com/.../Cultura%20Musical%20y%20Marketing

Osgood, C.E.; Suci y Tannenbaun (1961) *La Medida del Significado*. Madrid: Gredos.

O'Guinn, T.; Allen, Ch. y Semenik, R. (2006). *Publicidad y comunicación integral de marca*. Bogotá: Cengage Learning Editores.

Ordóñez de Pablos, P. (2002). *Gestión del conocimiento en las multinacionales: relevancia estratégica del capital humano*. Recuperado el 13/4/2014. Disponible en: http://www19.uniovi.es/econo/doctrabajo/DT00/199_00.pdf. 2002.

Paladino, M. y Willi, A. (2005) *La dimensión política del directivo de empresa*. Cap. 3. En: Paladino (ed.) *La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva*. Buenos Aires: IAE y Emecé.

Panessi, H. (2009, Diciembre 29) El beso del raton araña. Revista enie. Recuperado en: http://edant.revistaenie.clarin.com/notas/2009/12/29/_-02107697.htm

Peters, T. y Waterman R. (2011). *En busca de la excelencia: lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos*. (8ª Ed.) Buenos Aires: Ciro.

Pérez, R. (2001) *Estrategias de Comunicación*. Buenos Aires: Ariel Comunicación.

- Phillips K. y Zamost, C. (2014, 15 de Julio) *Empleados de parques temáticos arrestados por sexo y pornografía infantil*. CNN Recuperado el 18/07/2014 de <http://cnnespanol.cnn.com/2014/07/15/empleados-de-parques-tematicos-arrestados-por-sexo-y-pornografia-infantil/>
- Ritzer, G. (1999). *La McDonalización de la sociedad. Un análisis de la racionalización en la vida cotidiana*. Barcelona: Ariel.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (3ª Ed.) México: Pearson Educación.
- Reardon, K. (1991) *La persuasión en comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Romera, N. (2003). *Aspectos de comunicación y creatividad publicitaria*. Murcia: Universidad de San Antonio.
- Romera, N. (2004) *El papel de la marca en la diferenciación de las empresas en el Siglo XXI*. En *Revistes Catalanes amb Accés Obert (RACO)*. Recupero de <http://www.raco.cat/index.php/RevistaCIDOB>
- Sanchez Guzman, J. (1989) *Marketing comunicación*. Madrid: Editorial Ciencia.
- Sanchez Herrera, J. y Pintado Blanco (Coord.) (2009) *Imagen Corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC.
- Sanchez Herrera, J. (2012) *Nuevas tendencias en comunicación*. (2ª Ed.). Madrid: ESIC.
- Schickel, R. (1997). *The Disney Version. The Life, Times, Art and Commerce of Walt Disney* (3ª Ed.). Chicago: Ivan R. Dee Publisher.

Staff Forbes (25/03/2014) *Disney compra red de YouTube por 500 millones de dólares*. Revista Electrónica Forbes México. Disponible en: www.forbes.com.mx/sites/disney-compra-red-de-youtube-por-500-mdd/

Stewart, J. (2008) *Disney war: The Battle for the Magic Kingdom* (2ª Ed.) New York: Simon&Shuster.

Villafañe, J. (1999) *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Buenos Aires: Editorial Pirámide.

Villafañe, J. (2011) *RRPPnet, portal de relaciones públicas*. Disponible en: www.rrppnet.com.ar/reputacioncorporativa.htm

Wasko, J. (2013) *Understanding Disney: The Manufacture of Fantasy* (8ª Ed.). Usa: Polity Press.

Wilensky, A. (2003) *La Promesa de la marca: claves para diferenciarse en un escenario caótico*. Buenos Aires: Temas.

Wolf, M. (1999) *The Entertainment Economy*. Nueva York: Times Books.

Bibliografía

Aaker, D. y Joachimsthaler, E. (2005). *Liderazgo de Marca*. Barcelona: Editorial Deusto.

ABC.es (2014, 12 de Enero) Meryl Streep acusa a Walt Disney de “misógino, racista y antisemita”. Disponible en <http://www.abc.es/cultura/cine/20140109/abci-meryl-streep-walt-disney-201401091748.html>

Aprile, Orlando. (2003): *La publicidad estratégica*. Buenos Aires: Ed. La Crujía.

Ayala-Dib, E. (2012, 30 de Octubre) Los latinoamericanos desenmascaran Estados Unidos. *El país* de Madrid. Recuperado de: http://cultura.elpais.com/cultura/2012/10/30/actualidad/1351624266_933505.html

Barquero, J. (2006). *Relaciones Públicas Estratégicas: Cómo persuadir a su entorno para obtener credibilidad y confianza*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Belinchón, G. (2012, 31 de Octubre). *La guerra financiera de las galaxias*. *El País* de Madrid. Recuperado de http://cultura.elpais.com/cultura/2012/10/31/actualidad/1351715660_138477.html

Berelson y Steiner. *Human behavior: an inventory of scientific findings*. New York: Harcourt, Brace & World. 1964. Citado por: Pérez, Alberto. *Estrategias de Comunicación*. Ariel, Barcelona. 2001

Berens G. y Van Riel, C. (2001) *Balancing corporate branding policies in multibusiness companies*. In *Kitcchen, P.J. & Shultz, M. (eds). Racing*

the corporate umbrella: Corporate communications in the Century XXI.
Macmillan. Hampshire.

Berger, P. y Luckman, T. (1998). *La construcción de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.

Bonilla G. (1999). *La Comunicación, Función Básica de las Relaciones Públicas*. Mexico: Editorial Trillas.

Brooks, B. (2012, 21 de Abril) In Customer Service Consulting, Disney's Small World Is Growing. New Yor Time. Disponible en: http://www.nytimes.com/2012/04/22/business/media/in-business-consulting-disneys-small-world-is-growing.html?_r=0

Brooks, B. (2014, 4 de Marzo) Disney lanzó su servicio de venta de películas digitales. La Nación. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1668497-disney-lanzo-su-servicio-de-venta-de-peliculas-digitales>

Carrasco, R. (2010) *La magia de Disney*. Ponencia en el Seminario de Innovación y Mercadotecnia Turística. Mexico: UNAM. [Publicación de Youtube]. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=hHb0VnzV9dE>

Carrillo, M. y Tato, J. (2004) *La nueva dimensión de comunicación empresarial en el entorno de los activos intangibles*. En Revista electrónica Razón y Palabra. Jun-jul. N° 39. Disponible en www.razonypalabra.org.mx/actual/carrillotato.html.

Castro de, M. (2008) *Reputación empresarial y ventaja competitiva*. Madrid: ESIC Editorial.

Cavman, M. (2013, 17 de Mayo) *no merida makeover? 'Brave' director Brenda Chapman on Disney princess and 'sexing her up'*. Washington Post. Recuperado de http://www.washingtonpost.com/blogs/comic-riffs/post/no-merida-makeover-brave-director-brenda-chapman-on-disney-princess-and-sexing-her-up/2013/05/17/bf003d5a-bdd9-11e2-89c9-3be8095fe767_blog.html

Cockerell, L. (2008) *Ponga magia en su empresa. Diez estrategias de sentido común desarrolladas en Disney*. Barcelona: Empresa Activa.

Cockerell, L. (2013) *El cliente pone las reglas*. Barcelona: Empresa Activa.

Cordero, D. (2013, 13 de Junio). *Disney, rey absoluto de los parques*. Diario El País.

Costa, J. (2004) *La imagen de marca: un fenómeno social*. Madrid: Ediciones Paidós.

Chiavenato, I. (1994). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico:Editorial McGraw-Hill.

Disney climate program (2013). Recuperado de http://thewaltdisneycompany.com/sites/default/files/Disney%20GOOD_ClimateIG_Final_3-14%20%281%29.pdf

Disney-Pixar: una alianza millonaria (2006, 25 de Enero). Diario La Nación. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/775154-disney-pixar-una-alianza-millonaria>

Dorfman, A. y Mattelart, A. (2008). *Para leer al Pato Donald: comunicación de masas y colonialismo*. (9ª Ed.) Buenos Aires: Editorial Siglo XXI.

Fernández, R. (2001). *Derivas: arquitecturas en la cultura de la posurbanidad*.

Fita, J. (1999). *Comunicación en programas de crisis*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.

Fombrun, Ch. (1996) *Reputation: realizing value from the corporate image*. Harvard Business Press.

Fombrun, Ch. y Van Riel, C. (1997) "*The Reputational Landscape*". En *Corporate Reputation Review* N° 1 (1/2) pp. 5-13.

Frescara, J. (2006). *El diseño de comunicación*. Buenos Aires: Ediciones Infinito.

García Canclini, N. (1999). *La globalización imaginada*. Buenos Aires: Paidós.

Giroux, H. (2000) *¿Son las películas de Disney buenas para sus hijos?* En Steinberg, Sh. R. y Kincheloe, J.L. (Comps.) *Cultura infantil y multinacional*. Madrid: Ediciones Morata.

Gutierrez, G. (2000) "*Deconstructing Disney: Chicano/a Children and Critical Race Theory*," en Revista *Aztlan*: "Social Imagineering in Disney's The Lion King: The Three 'C's'". L.A. Orona-Cordova, ed. Citado por Herrera, J. (2010) *Seducir los sentidos*. Barcelona: Media Isla Editora.

Herrera, J. (2010) *Seducir los sentidos*. Barcelona: Media Isla Editora.

Hodgetts, R. y Altman, S. (1998). *Comportamiento en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.

Kairuz, M. (2014, 12 de Enero). *Extraños en el paraíso*. Suplemento Radar, Página/12. Disponible en: <http://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/radar/9-9449-2014-01-26.html>

Keenan, K. (2000) *Gestión del equipo humano*. Madrid: Editorial Booket.

Klein, N. (2001). No logo. *El poder de las marcas*. Barcelona: Paidós.

Koch, T. (2012, 20 de Marzo) Una película de Disney se convierte en el filme con más pérdidas de la historia. El país de Madrid. Recuperado de http://economia.elpais.com/economia/2012/03/20/actualidad/1332234008_967344.html

Kotler, Ph. y Armstrong G. (2003). *Fundamentos del marketing*. (6ª Ed.) Mexico: Pearson Educación.

Loftus, G. (2014, 22 de Mayo) The Keys Of Walt Disney's Mickey Mouse Leadership. Forbes. Disponible en: <http://www.forbes.com/sites/geoffloftus/2014/05/22/mickey-mouse-leadership/>

Mattelart, A. (1996). *La comunicación-mundo: historia de las ideas y de las estrategias*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.

Miguenz Arranz, N. y Villafañez J. (2006) *Principios de teoría general de la imagen*. Buenos Aires: Ediciones Pirámide.

Moreno Amador, E.; Pimentel Igea, A. y García Maza, D. (2003) “*Think Tank: la ética en la empresa*”. En: Villafañe, Justo (director): *El Estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Informe 2003. Madrid: Ediciones Pirámide. Pág. 143-167.

Moreno Mendez, E. (2010) *Cultura Musical y Marketing Radial. Análisis de la Influencia de Radio Disney en la Juventud Dominicana*. Santo Domingo. Universidad Autónoma de Santo Domingo. Recuperado de: www.comunicacionuasd.com/.../Cultura%20Musical%20y%20Marketing

O'Guinn, T.; Allen, Ch. y Semenik, R. (2006). *Publicidad y comunicación integral de marca*. Bogotá: Cengage Learning Editores.

Ordóñez de Pablos, P. (2002). *Gestión del conocimiento en las multinacionales: relevancia estratégica del capital humano*. Disponible en: http://www19.uniovi.es/econo/doctrabajo/DT00/199_00.pdf. 2002.

Osgood, C.E.; Suci y Tannenbaun (1961) *La Medida del Significado*. Madrid: Gredos.

Paladino, M. y Willi, A. (2005) *La dimensión política del directivo de empresa*. Cap. 3. En: Paladino (ed.) *La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva*. Buenos Aires: IAE y Emecé.

Panessi, H. (2009, 29 Diciembre) El beso del raton araña. Revista enie. Recuperado el 23/4/2014 en: http://edant.revistaenie.clarin.com/notas/2009/12/29/_-02107697.htm

Pérez, R. (2001) *Estrategias de Comunicación*. Buenos Aires: Ariel Comunicación.

Peters, T. y Waterman R. (2011). *En busca de la excelencia: lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos*. (8ª Ed.) Buenos Aires: Ciro.

- Pintado, T. y Sanchez Herrera, J. (Coord.) (2013) *Imagen Corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. (2ª Ed.) Madrid: ESIC.
- Reardon, K. (1991) *La persuasión en comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Ritzer, G. (1999). *La McDonalización de la sociedad. Un análisis de la racionalización en la vida cotidiana*. Barcelona: Ariel.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (3ª Ed.) Mexico: Pearson Educación.
- Romera, N. (2003). Aspectos de comunicación y creatividad publicitaria. Murcia: Universidad de San Antonio.
- Romera, N. (2004) *El papel de la marca en la diferenciación de las empresas en el Siglo XXI*. En *Revistes Catalanes amb Accés Obert (RACO)*. Recuperdo de <http://www.raco.cat/index.php/RevistaCIDOB>
- Sanchez Guzman, J. (1989) *Marketing comunicación*. Madrid: Editorial Ciencia.
- Sanchez Herrera, J. (2012) *Nuevas tendencias en comunicación*. (2ª Ed.). Madrid: ESIC.
- Schickel, R. (1997). *The Disney Version. The Life, Times, Art and Commerce of Walt Disney* (3ª Ed.). Chicago: Ivan R. Dee Publisher.
- Sriramesh, K. y Vercic, D. (2012). *Relaciones públicas globales: teoría, investigación y práctica*. Barcelona: UOC.

Staff Forbes (2014, 25 de Marzo) *Disney compra red de YouTube por 500 millones de dólares*. Revista Electrónica Forbes Mexico. Disponible en: www.forbes.com.mx/sites/disney-compra-red-de-youtube-por-500-mdd/

Steinberg, Sh. R. y Kincheloe, J.L. (Comps.) (2000) *Cultura infantil y multinacional*. Madrid: Ediciones Morata.

Stewart, J. (2008) *Disneywar: The Battle for the Magic Kingdom* (2ª Ed.) New York: Simon&Shuster.

Verdú, V. (2003). *El estilo del mundo. La vida en el capitalismo de ficción*. Barcelona: Anagrama.

Villafañe, J. (1999) *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Buenos AiresL: Editorial Pirámide.

Villafañe, J. (2011) *RRPPnet, portal de relaciones públicas*. Disponible en: www.rrppnet.com.ar/reputacioncorporativa.htm

Wasko, J. (2013) *Understanding Disney: The Manufacture of Fantasy* (8ª Ed.). Usa: Polity Press.

Wilensky, A. (2003) *La Promesa de la marca: claves para diferenciarse en un escenario caótico*. Buenos Aires: Temas.

Wolf, M. (1999) *The Entertainment Economy*. Nueva York: Times Books.

