



Facultad de Comunicación y tecnologías de la información

Tema:

La creación de universos como una estrategia de comunicación utilizada por Disney para fidelizar a su público. Caso: universo cinematográfico de Marvel

**Trabajo de Titulación para la obtención del Título de Licenciatura en
Comunicación**

Presentada por:

María Paz Pazmiño

Tutor:

Amaia Arribas

Quito, 16 de Octubre del 2021

RESUMEN

Disney es una de las industrias con más éxito a nivel mundial, manteniéndose durante la última década en el top 3 de las marcas con mejor reputación. Esta investigación tiene como objetivo analizar la creación de universos como una estrategia de comunicación usada por Disney para fidelizar a su público. En esta investigación se aplicará dos métodos. La primera es la recopilación de fuentes bibliográficas, y la segunda es una encuesta a un grupo de 350 personas. Ambas nos ayudarán a tener los datos e información necesaria para responder a nuestras preguntas de investigación. Los resultados nos permitieron concluir que la identidad de Disney recae en todas las figuras estéticas y símbolos que construyen este mundo de fantasía. La magia y la felicidad son los valores centrales tanto en la identidad con en la imagen de esta marca, es decir, Disney practica dichos valores de manera interna en su imperio y también los manifiesta hacia su público en cada detalle. Se pudo definir también que los universos se construyen a través no solo de las historias y los personajes entrelazados, si no de sus extensiones, como son los productos o incluso la comunidad fanática. Y estos funcionan como una estrategia de fidelización ya que las probabilidades de que los consumidores se sientan identificados o gusten de una historia aumenta gracias a la diversidad tanto de personajes como de historias y sus extensiones en merchandising, y también por el sentimiento de pertenencia que generan formando parte de esta comunidad.

Palabras clave: Estrategia, fidelización, universo cinematográfico, público.

DECLARACIÓN DE ACEPTACIÓN DE NORMA ÉTICA Y DERECHOS

El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en este ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Por tal motivo, autorizo a la Biblioteca a que haga pública su disponibilidad para lectura dentro de la institución, a la vez que autorizo el uso comercial de mi obra a la Universidad Hemisferios, siempre y cuando se me reconozca el cuarenta por ciento (40%) de los beneficios económicos resultantes de esta explotación.

Además, me comprometo a hacer constar, por todos los medios de publicación, difusión y distribución, que mi obra fue producida en el ámbito académico de la Universidad Hemisferios.

De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee.

María Paz Pazmiño

C.I. 1723925077

DEDICATORIA

En esta pequeña parte de mi trabajo de grado quisiera recalcar la importancia de estar agradecido en la vida. La gratitud más que un sentimiento es una decisión y una actitud de sabiduría, la cual nos permite sentir paz y armonía con nuestro entorno. Por eso quiero agradecer a la vida misma, por permitirme sentir y ser en esta experiencia llamada “vida universitaria”. A mis padres por todo el apoyo brindado durante este proceso. A mis amigos por brindarme momentos de felicidad y por permitirme crear vínculos especiales. A mis profesores por enseñarme y presionarme. Y finalmente a mi hermana por ser mi mayor fuente de inspiración y amor.

Gracias

ÍNDICE

Resumen	7
Introducción	9
1. Marco Teórico	
1.1. Comunicación estratégica y gestión de marca:.....	10
1.1.1 Estrategia comunicativa.....	10
1.1.2 Identidad e imagen de marca	12
1.1.3 Fidelización de públicos	15
2. Marco contextual	
2.1 Marca Disney.....	18
2.1.1 Los inicios de Disney.....	16
2.1.2 La época dorada y la reinención de Disney.....	19
2.1.3 La identidad de Disney	21
2.1.4 Creación de Universo cinematográfico de Marvel.....	23
2.1.5 Adquisición de franquicias: Marvel.....	24
2.1.6 Creación de universos como estrategia de fidelización: Caso UCM ...	27
3. Metodología	30
4. Hallazgos	30
5. Discusión	34
6. Conclusiones	35
Bibliografía	37

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1, Género	30
Tabla 2. Principales valores de producción percibidos por UCM.....	31
Tabla 3. Factores de fidelidad de UCM.....	32
Tabla4. Inicio en las películas de Marvel.....	32
Tabla 5. Razón del éxito.....	33
Tabla 6. Consumo de cómics o películas.....	33
Tabla 7. Extensión de consumo.....	34

La creación de universos como una estrategia de comunicación utilizada por Disney para fidelizar a su público. Caso: universo cinematográfico de Marvel

Autor: María Paz Pazmiño

Correo electrónico: pacipaz24@hotmail.com

Resumen

Disney es una de las industrias con más éxito a nivel mundial, manteniéndose durante la última década en el top 3 de las marcas con mejor reputación. Esta investigación tiene como objetivo analizar la creación de universos como una estrategia de comunicación usada por Disney para fidelizar a su público. En esta investigación se aplicará dos métodos. La primera es una investigación documental al recopilar fuentes bibliográficas, y la segunda es una encuesta a un grupo de 350 personas. Ambas nos ayudarán a tener los datos e información necesaria para responder a nuestras preguntas de investigación. Los resultados nos permitieron concluir que la identidad de Disney recae en todas las figuras estéticas y símbolos que construyen este mundo de fantasía. La magia y la felicidad son los valores centrales tanto en la identidad con en la imagen de esta marca, es decir, Disney practica dichos valores de manera interna en su imperio y también los manifiesta hacia su público en cada detalle. Se pudo definir también que los universos se construyen a través no solo de las historias y los personajes entrelazados, si no de sus extensiones, como son los productos o incluso la comunidad fanática. Y estos funcionan como una estrategia de fidelización ya que las probabilidades de que los consumidores se sientan identificados o gusten de una historia aumenta gracias a la diversidad tanto de

personajes como de historias y sus extensiones en merchandising, y también por el sentimiento de pertenencia que generan formando parte de esta comunidad.

Palabrs Clave: Estrategia, fidelización, universo cinematográfico, público.

Abstract

Disney is one of the most successful industries in the world, being for the last decade in the top 3 of the brands with the best reputation. This research aims to analyze the creation of universes as a communication strategy used by Disney to retain its audience. Two methods will be applied in this research. The first is the collection of bibliographic sources, and the second is a survey of a group of 350 people. Both will help us to have the necessary data and information to answer our research questions. The results allowed us to conclude that the identity of Disney lies in all the aesthetic figures and symbols that make up this fantasy world. Magic and happiness are the central values both in the identity and image of this brand, this means, Disney practices these values internally in its empire and also manifests them towards its audience in every detail. It was also possible to define that the universes are built through, not only the interwoven stories and characters, but also their extensions, such as products or even the fanatic community. These work as a loyalty strategy since the probabilities that consumers feel identified or like a story increases thanks to the diversity of both characters and stories and their extensions in merchandising, and also because of the feeling of belonging that they generate by being part of this community.

Key words: Strategy, loyalty, cinematic universe, target.

Introducción

Las estrategias comunicativas han sido utilizadas durante décadas por las grandes marcas como una herramienta de expansión y fidelización con sus públicos. Esta investigación se enfocará en una de las estrategias comunicativas que utiliza una de las marcas con más éxito a nivel mundial, Disney, la cual se ha mantenido esta última década en el top tres de las marcas con mejor reputación. Se responderá a la pregunta ¿Es la creación de universos una estrategia de comunicación utilizada por Disney para fidelizar a sus públicos? Para esto se tomará el caso del Universo Cinematográfico de Marvel, como objeto de estudio, ya que este ha tenido mucho éxito.

Primero se identificará la identidad de la marca Disney, para entender por qué está en las mentes de todos los consumidores alrededor del mundo, y para conocer si este valor de marca tuvo una influencia en el éxito específico del UCM. Después se explicará cómo se construyen los universos y cómo estos funcionan dentro del mundo del entretenimiento. De esta manera se entenderá la razón por la cual tienen tanta aceptación dentro del mercado. Finalmente se relacionará cómo esta estrategia fideliza al público de Disney. La relevancia de esta investigación prima en las cualidades comunicativas y estratégicas que una marca con tanto éxito utilizó para cumplir sus objetivos.

1. Marco Teórico

1. Comunicación estratégica y gestión de marca

1.1.1 Estrategia comunicativa

El primer concepto que se debe topar es el de “comunicación”, proceso mediante el cual dos o más personas comparten un significado a través de la transmisión de mensajes simbólicos, (Stoner, 1997) La comunicación y su concepto han ido evolucionando a lo largo de la historia, Durante el periodo de guerras nació el concepto de comunicación como un instrumento bélico-propagandístico más, dando prioridad al carácter persuasivo y autoritario de informar.

Dentro de las organizaciones la comunicación es pensada como un proceso de construcción de debates en el ámbito de las relaciones de dicha organización, un “proceso de construcción y disputa de sentidos” (Baldiserra, 2008, p.169).

Debemos entender también el concepto de comunicación interna y externa. La comunicación interna como su nombre lo indica es el intercambio de información dentro de la empresa, es “Contar a la organización lo que la organización está haciendo” (Capriotti, 1998: 1). Se debe considerar la importancia de tener una buena comunicación interna ya que esto provee un buen ambiente laboral y por ende el rendimiento de los colaboradores tiene más beneficios. Las organizaciones que tienen mejor comunicación interna son las que dedican una parte importante de su inversión en escuchar a sus colaboradores. Una decisión inteligente dentro de la comunicación interna consiste en priorizar el escucha por encima de cualquier otra cosa (Tessi, 2011). La comunicación interna permite mejorar la eficacia en toda su actividad interior.

La comunicación externa se define como la transmisión de información dirigida de forma masiva a los públicos externos (Esteban cit por Portillo, 2012). También se enfoca a la

comunicación externa en función de sus consumidores y/o usuarios que mantiene una relación comercial con la empresa para conocer las expectativas y necesidades de los clientes, así como su grado de satisfacción. (Abril cit por Portillo, 2012). Es un “conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios” (Andrade, 2005, p.17).

La palabra estrategia se utiliza en varios campos, el militar, el económico, el administrativo etc. y con ello tantos conceptos de lo que significa. El término estrategia proviene de la palabra griega *estrategos*, *stratos* que significa ejército y *agein* que es conducir o guiar. (Ronda y López, 2018) El autor más antiguo y conocido que habla sobre la estrategia es Sun Tsu, general de origen chino (aprox. 544 - 496 A.C), en su libro “el arte de la guerra”, dice que estrategia es conocer al enemigo y no dejar que este te conozca.

Si relacionamos la estrategia con una organización tenemos el concepto de Chandler, quien dice que estrategia es la determinación de metas y objetivos a largo plazo. (2003) Ducker, considerado padre de la administración, dice que la estrategia está en conocer ¿Qué es nuestro negocio? Y ¿Qué debería ser? El concepto más completo de estrategia referida a una organización es “el match que una organización hace con sus recursos internos y habilidades...y las oportunidades y riesgos creados por su ambiente externo” (Grant cit por Suárez, 2003, p.24).

Dentro de este ámbito comunicacional se habla de la estrategia relacional, que se refiere a la gestión de la relación entre la organización y su cliente. Es el proceso integral de construir relaciones rentables con los clientes, que el cliente sienta (mediante un vínculo

emocional) que puede confiar en la empresa (Alcaide, 2015). Como Jiménez y Rodríguez (2007) establecen que:

“Las estrategias recogen el conjunto de decisiones que se deben hacer y también determinar los recursos que se tienen que utilizar y su distribución idónea para alcanzar los objetivos establecidos por la organización. La empresa desarrolla un conjunto de políticas a modo de guías de actuación (...) para que pueda ofrecer una respuesta rápida y adecuada a los cambios del entorno” (p.34).

La estrategia en relación a una campaña de determinar el marco de referencia más global, que cada una de las acciones debe compartir. En cuanto al contenido, la estrategia debe expresar los objetivos generales en forma de efectos genéricos. “Al acometer el diseño de una acción comunicativa, estos efectos genéricos se deben especificar concretando, para un ámbito determinado por unas coordenadas espaciales, temporales y poblacionales, en qué dimensiones específicas se pretende avanzar” (García y Ramírez, 2001, p.88).

1.1.2 Identidad e imagen de marca

La marca constituye un activo clave en la estrategia empresarial, son un elemento que aporta significado y valor a todo aquello que rubrica. Cuando la marca es corporativa, es decir que lleva el nombre de la empresa, la importancia es mayor. La marca corporativa determina la percepción que los diferentes agentes tienen sobre ella y por ende el tipo de relación que quieren establecer. Esto determinará la posición de la organización dentro del mercado a largo plazo (Jiménez y Rodríguez, 2007).

El concepto de equidad de marca es importante mencionar. La equidad de marca es un conjunto de cualidades y responsabilidades vinculadas al nombre y simbología de la marca. Estas cualidades suman o restan valor al producto o servicio de una empresa. Estas

cualidades son: la conciencia de marca, lealtad de la marca, calidad percibida y asociaciones de la marca (Aaker, 2006).

La identidad es un elemento fundamental dentro de la marca, “lo que la empresa es” (Jiménez y Rodríguez, 2007, p.21) determina su forma de pensar y actuar dentro del mercado, y como los agentes lo perciben. La identidad según Kotler y Keler es “la manera en la que una empresa trata de identificarse o posicionarse a sí misma o a su producto” (2005). Esta conlleva un conjunto de aspectos y dimensiones que determina la manera de ser, de pensar y de actuar. El concepto más completo de lo que es la identidad es “un conjunto de activos y pasivos vinculados al nombre y símbolo de la marca que incorporan el valor suministrado por un producto o servicio a la compañía y/o a sus clientes” (Aaker, 1996 p.24).

La identidad corporativa se fundamenta en dos rasgos específicos, los físicos o visuales y los culturales. Los físicos son signos visuales asociados a la empresa que buscan la identificación y diferenciación en el entorno. Estos incluyen una forma simbólica y el significado, un claro ejemplo es el logotipo. El nombre es un rasgo visible que constituye la esencia de la marca, es muy importante dentro de la formación y creación de la misma ya que debe entenderse tanto el producto como la estrategia a través de él.

Los rasgos culturales son elementos relacionados con la orientación, creencias y valores de la empresa. Estos definen la manera en la que se percibe a sí misma y al entorno, la actitud y el comportamiento frente a los agentes. Estos dos rasgos conforman una unidad que es la identidad, la cual permite establecer rasgos diferenciadores (Jiménez y Rodríguez, 2007). La identidad corporativa se forma a lo largo de la vida de la empresa, por ende, puede modificarse con el paso del tiempo, alterando sus rasgos físicos y

culturales. Sin embargo, el cambio de los rasgos debe ser un profundo proceso de análisis y reflexión.

Es vital hablar de cultura como parte de la identidad de una marca. El concepto de cultura organizacional se utiliza para entender todas las construcciones que tiene la empresa tanto interna como externa. Se describe a cultura como una conducta convencional que influye en nuestras acciones de forma inconsciente. La gente asume con facilidad la cultura, ya que le da seguridad y lugar dentro de un entorno (Davis, 1993). La cultura organizacional es la forma particular de pensar y actuar de una empresa (García y Dolan, 1997). Chiavenato la describe como un modo de vida, un sistema de valores y creencias, una forma aceptada de relaciones que tiene una organización (1989).

La cultura está determinada por los valores, la misión y la visión de la organización. Los valores son el núcleo de la cultura, que definen el carácter fundamental de la organización. Los valores delimitan las acciones y determinan la forma de pensar e interactuar de los miembros de la organización. La misión define el propósito final o razón de ser de la organización, en el presente, a través de los objetivos. Por último, la visión es el propósito central, es la imagen que quiere conseguir la empresa y hacia donde propone ir.

La imagen corporativa es la percepción, juicio o valoración que tienen los demás, es uno de los elementos de ventas más importantes, debe estar impresa en todo aquello que involucre a la empresa, repetir su imagen y posicionarla en el mercado. (Lucio, 2005). Imagen es una construcción mental que los públicos elaboran a través de lo que comunican, es como ven o recuerdan los demás una marca u organización (Costa cit por Fajardo, 2016).

Existen dos tipos de imágenes, la promocional que se desarrolla con el objetivo de obtener la reacción inmediata del público, y la motivacional con el objetivo de orientar

la opinión del público. (Fajardo, 2016) A través de la identidad creada se forma la imagen de la marca.

Sanz de la Tajada describe a la imagen como “El conjunto de representaciones mentales tanto afectivas como racionales, que un individuo o grupo de individuos asocian a una marca concreta; es el resultado de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones que dicho grupo de individuos asocia a la marca en cuestión.” (Sanz de la Tajada, 1994). Imagen e identidad van de la mano, la primera refleja las percepciones actuales y la segunda las aspiraciones y percepciones que deberían desarrollarse (Jiménez, Calderón, Delgado, Gazques y Gómez, 2004).

“La imagen corporativa es la imagen que tienen los públicos de una organización en cuanto entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta” (Capriotti, 2008, p.28). Según Andrade, la imagen busca crear una percepción favorable de la organización entre sus colaboradores y asegurar la consistencia entre los mensajes enviados por distintos medios (2005).

1.1.3 Fidelización de públicos

La fidelización se logra a través de un manejo eficaz de todas las comunicaciones tanto internas como externas. Va mucho más allá de la funcionalidad del producto o servicio o de la calidad que presta la empresa, es necesario establecer vínculos emocionales con los clientes, crear una fuerte connotación emocional.

Para esto es imprescindible que la experiencia del cliente sea positiva, sea emotiva y no frustrante. No se trata de la entrega perfecta del producto únicamente, si no de que su trato, contacto e interrelaciones con la empresa sean dignas de ser recordadas y contada con alegría. (Alcaide, 2015) Jhon McKean en su libro *“Customers are people”* dice “El 70% de las decisiones que toma el cliente están basadas en cómo fue tratado. (...) el 80%

de las iniciativas que toma la empresa van dirigidas a vender mejor en vez de a cómo tratarlos mejor” (McKean, 2010: 45).

Parte fundamental de la fidelización es la diferenciación de marca, si su producto y experiencia son las mismas que la competencia, el producto y el precio no será una ventaja competitiva sostenible y perdurable (Alcaide, 2015).

La fidelización pretende crear un vínculo a largo plazo entre empresa y cliente, que el cliente nos prefiera sobre el resto de competencias. Para esto debemos conocer a nuestro target a profundidad, sus gustos y sus necesidades. Es importante hablar sobre los componentes de la fidelización, que son la diferenciación, la satisfacción, la personalización, la fidelidad y la habitualidad. La diferenciación es la estrategia que presenta el producto como único frente a la competencia, las características fundamentales son: distinción, equidad y proporcionalidad. La personalización se trata de conocer las necesidades y preferencias de cada cliente y con estas pautas configurar un producto y/o servicio con características determinadas. La satisfacción como su nombre lo indica se refiere al grado de placer y convencimiento que tienen hacia nuestro producto y/o servicio. Con estos dos elementos tenemos la fidelización, que es el compromiso adquirido tanto del cliente hacia la empresa como de la empresa hacia el cliente a través del cumplimiento de requisitos y promesas establecidas. Por último la habitualidad que es la frecuencia con la que nuestros clientes nos visitan o compran (Agüero, 2014).

Para lograr fidelizar se necesita conocer los tipos de clientes que existen ya que son estos los que constituyen el eje principal de cualquier empresa. Esta es la clasificación de clientes según Chinesa en su libro *Las cinco pirámides del marketing relacional*. Primero están los clientes directos activos que son los que han realizado como mínimo una compra en el año. Los clientes indirectos activos que son los que han realizado al menos una compra en el año pero de una diferente empresa. Los clientes inactivos, que no han

realizado ninguna compra en el último año pero que pueden aun ser cliente. Los clientes perdidos, aquellos que no realizan compras y satisfacen sus necesidades con la competencia. Los clientes potenciales, son aquellos con los que se interesa entablar una relación (2005).

Otro punto importante a topar es el famoso trébol de fidelización. El cual tiene un núcleo que está conformado por: la cultura orientada al cliente, la calidad del servicio y la estrategia relacional. La cultura orientada al cliente coloca al consumidor como punto cardinal y objetivo de todas las áreas. La calidad de servicio coloca la experiencia del consumidor como prioridad número uno. La estrategia relacional se refiere al estrecho, prolongado y continuado vínculo que se crea entre clientes y empresa.

El trébol de fidelización también está conformado por otros 5 aspectos secundarios: La información, el marketing interno, la comunicación, la experiencia del cliente y los incentivos y privilegios.

La información se refiere no solo a conocer las necesidades, gustos, deseos y expectativas del consumidor, sino también a los procesos que permiten recopilar y sistematizar los aspectos y detalles de la relación que mantiene el cliente con la empresa. El marketing interno se enfoca en que todo el personal de la empresa tenga una participación decidida, voluntaria y activa. La comunicación se basa en crear fuertes vínculos emocionales con el consumidor, llamados costes de cambio emocionales, y esto se logra a través de la adecuada y correcta comunicación. La experiencia del cliente es el momento en el que se pone a prueba todo lo anterior. La experiencia del cliente debe ser emocionalmente enriquecedora. Para esto no es solo cuestión de tener un excelente producto o servicio, se trata de que todos los tratos, contratos e interrelaciones con la empresa sean memorables, que el cliente se acuerde con agrado y quiera transmitir eso a sus colegas, familia o

amigos. Por último, los incentivos y privilegios se tratan de reconocer esa fidelidad por parte del cliente a través de un beneficio exclusivo. Existen varias estrategias que incentivan a los clientes a ser fieles, como los conocidos programas de puntos o programas de millas (Alcaide, 2015).

2. Marco Contextual

2.1 Marca Disney

2.1.1 Los inicios de Disney

“Si hay una cosa más sorprendente que las cálidas, maravillosas e impresionantes animaciones de Walt Disney, es el hombre quien las hizo” (Schickel, 2019, p.9). Después de intentar unirse a la armada para la Primera Guerra Mundial y que lo rechazaran porque era menor de edad, terminó en la Cruz Roja de Europa, y fue así como sus primeros trabajos se expandieron, haciendo poster y dibujos para la Cruz roja. (Krasniewicz, 2010:9) “Si estás por preguntar al señor de la calle quién es el padre de la animación, es probable que escuches el nombre Walt Disney” (Beck, 2004, p. 2).

Para introducir al ratón más conocido del mundo primero debemos hablar sobre Oswald el conejo afortunado y sobre Félix el gato. En enero de 1927, Charles Mintz, director de Winkler Pictures, encargó a Disney e Iwerks crear un personaje animado para venderlo a Univesal Picture, ya que este quería volver a entrar en el negocio de las caricaturas y para eso necesitaba un personaje propio. Oswald fue la competencia del gato Félix, cuya autoría se disputa entre Pat Sullivan, dueño del estudio y Otto Messmer, su principal animador. Gerstein (2016) dijo “Oswald fue la primera estrella animada de Walt Disney, incluso antes de Mickey Mouse, y tiene una historia única propia” (p. 24).

Mickey fue un símbolo de independencia para Disney, apareció cuando Walt y Roy se encontraban en el punto más bajo económicamente. Fue esta caricatura quien proporcionó los medios para que la organización se extienda a las dimensiones actuales. El factor que marcó su éxito fue la simple personalidad que no cargaba ningún simbolismo social, cuyo propósito era la risa. “Cuando la gente se ríe de Mickey Mouse es porque es muy humano; y ese es el secreto de su popularidad” (Disney, 1935, p.4).

“Sentimos que, al público, y especialmente a los niños, les gustan los animales que son lindos y pequeños. Creo que estamos bastante en deuda con Charlie Chaplin por la idea. Queríamos algo atractivo, y pensamos que era un ratoncito que tendría algo de la melancolía de Chaplin, un tipo pequeño que intentaba hacer lo mejor que podía” (Disney, 1934, p.4).

En 1934 fue cuando a Walt se le ocurrió la idea de realizar el primer largometraje animado en la historia. Efectivamente en el año 1937 la compañía quedó en banca rota y tuvieron que pedir crédito de un millón y medio para costear este largometraje, que hasta el día de hoy es vista por los más jóvenes como un clásico, *Blancanieves y los siete enanitos*. *Blancanieves* tuvo las mejores críticas, “la primera película *Blancanieves y los siete enanitos*, marcó todo un hito en la historia del cine de animación (Guichot y Bono, 2014, p.47).

2.1.2 La época dorada y la reinención de Disney

Para cuando Walt murió era dueño de 262,941 acciones de su propia compañía, eso quiere decir un poco más de 18 millones de dólares (Schickel, 2019). El diario Fortune (1966) dijo “Es uno de los ejecutivos mejor remunerados en los Estados Unidos en estos días y,

como él mismo dijo, ya era hora”. Griffin¹ menciona que para el verano de 1988 Disney se había convertido en la industria con más fuerza en el cine. Gran parte de esto gracias a la temporada navideña de 1987 en la que se lanzó la primera película, *Tres hombres y un bebé*², con ganancias de más de 100 millones de dólares en la taquilla. Unas pocas semanas después se lanzó, *Buenos días Vietnam*³, que también generó más de 100 millones.

Ese verano, Disney superaría a todos los otros estudios de Hollywood en la taquilla (...) fue impresionante comenzar a trabajar para un estudio que se basaba en una cresta de energía, ambición y éxito medible (Griffin, 2000, p.9).

Para poder hablar de la “década Disney” es importante conocer al protagonista de esta reinención, Michael Dammann Eisner. Fue el director ejecutivo de Walt Disney Company desde 1984 hasta el 2005. En 1976 Eisner acompañó como jefe de operaciones a Barry Diller, presidente de Paramount Pictures y en 1984 Walt Disney Productions contrató a Eisner como director ejecutivo junto con Frank Wells como presidente y director financiero. Eisner levantó el estudio de animación con el encargo de la película ya mencionada previamente *¿Quién engañó a Roger Rabbit?* en 1988 y *La Sirenita* en 1989. Para el verano de 1988 Disney se había convertido en la industria con más fuerza en el cine (Griffin, 2000).

La inversión inmobiliaria para los parques temáticos y resorts se mantuvo y se construyeron numerosos parques y complejos turísticos como *Disney's Hollywood Studios* en 1989 o *Euro Disneyland Resort* en 1992. En 1996 se construyó el

¹ Profesor asociado y presidente de la División de Artes de Cine y Medios en la Universidad Metodista del Sur.

² Comedia de 1987 dirigida por Leonard Nimoy, remake de la película francesa de 1985 *Trois hommes et un couffin*.

³ Película comedia y drama de 1987, dirigida por Barry Levinson.

crucero *Disney Cruise Line* y en el 2001 el *Disney California Adventure*; estas adquisiciones expandieron la marca a nivel global (Forbes, 2007).

“El presidente Franklin D. Roosevelt observó a Mickey Mouse dibujos animados en la Casa Blanca, mientras que, en el extranjero, el emperador japonés Hirohito llevaba un reloj de Mickey Mouse, y era dueño de un caballo aficionado llamado Blancanieves” (Wills, 2017, p.9). Disney no solo invadió los cines, sino también los hogares estadounidenses con sus productos e incluso la conciencia nacional; su esencia era la diversión familiar, infancia y sueño americano. Es el principal exponente de la animación popular en los años 30, la juventud de aquella década se convirtió en la "generación de Mickey Mouse" (Wills, 2017).

2.1.3 La identidad de Disney

El término cultura se refiere al intercambio de símbolos, creencias y formas de pensar. Rojek sugirió que podríamos ver a Disney como una cultura, destacando cómo las películas y parques de Disney soportan una estética específica que se identifica con "The American Way"⁴, promoviendo así las formas, normas e historias de una sociedad blanca capitalista (1933). Puntualmente la Cultura Disney es todo aquello que rodea a Disney, incluye todos los productos, las prácticas corporativas y laborales, educación, lemas, medios, publicidad e incluso incorpora términos tan populares como "Disney way" o "Disney smile". Proporciona una inmersión en un mundo de fantasías. Todo esto facilitado por los medios, la tecnología, el control y consumo masivo del mismo. “La

⁴ Expresión de la lengua inglesa que manifiesta el estilo de vida identificado con los principios explicitados en la Declaración de Independencia de 1776, vida, libertad y búsqueda de la felicidad.

cultura Disney es nuestra cultura remodelada por Walt Disney: es la versión de Mickey Mouse del mundo” (Wills, 2017, p.12).

¿Cómo Disney ha conseguido estar presente en mentes y corazones de todas las edades? La clave fue: El propio Walt Disney. Con su personalidad y sus nobles valores, logró conmover con el entusiasmo y magia de sus ideas a todo el mundo, perdurando en el tiempo hasta nuestros días. El legado Disney perdura en nuestras mentes y corazones porque Walt Disney, sigue vivo en cada uno de ellos (Rodríguez, 2015, p.20).

La cultura Disney se ha desarrollado con el tiempo, actualmente es mucho más expansiva e inclusiva que nunca. Esto se ve claramente en las innumerables entidades de entretenimiento que son propiedad de la compañía, la gran red de cruceros, parques temáticos, canales de comunicación y tiendas de juguetes que poseen alrededor del mundo, una generación entera que fue criada bajo la influencia Disney e incluso la venta de la “cultura Disney” como modelo de negocio para grandes corporaciones. Bryman, llama “Disneyización” de la sociedad a este último proceso en el cual los consumidores se apropian de tendencias y costumbres en su vida cotidiana (2017).

Disney a través del gran esfuerzo por inculcar sus valores y creencias a cada uno de los miembros de su empresa, desde el más alto rango hasta el más bajo, consiguió que su legado siga intacto e incluso mejor a como el mismo Walt Disney lo dejó, haciéndoles partícipe de sus productos y servicios para que se apropien y transmitan esa alegría y positividad como lo haría Walt. Muestra de esto, se creó la “Universidad Disney”, que forma a los empleados de Disney y que sigue en funcionamiento hasta la actualidad (Rodríguez, 2015).

Fjellman, crítico de Disney, califica a Walt Disney World en Florida como el más ideológico terreno importante en los Estados Unidos (2000), con alrededor de veinte

millones de visitantes anuales, el complejo de entretenimiento es posiblemente el lugar más visitado del planeta. “Disneyland y Disney World son representados como sitios nacionales de peregrinación, para rendir culto y devoción a Disney, casi como un templo religioso, funciona como una meca para la clase media” (Wills, 2017, p.14)

2.1.4 Creación de Universo cinematográfico de Marvel

Hasta la segunda mitad de los años 90, la trayectoria de Marvel en películas y series de acción real fue mala a nivel económico y de trascendencia cultural. Después de tantos fracasos Marvel decide vender los derechos de Blade, un héroe con poco protagonismo a New Line Cinema y finalmente se estrenó en 1998 una película que resultó ser un éxito. Para esto y con la llegada de Isaac Perlmutter y Avi Arad al mando, Marvel decide vender los derechos de varios de sus personajes estrella para afrontar la crisis económica por la que estaba pasando. Se vendieron los derechos de Spider-man a Sony, los de X-men y los 4 Fantásticos a 20th Century Fox y los de Hulk a Universal. En el 2008 salen las 2 primeras películas de Marvel, Iron Man y The incredible Hulk.

Después de una década de preparación en la pantalla grande, Marvel conforma un equipo creativo conformado por Kevin Faige, presidente de Marvel studios, Louis D'Esposito, copresidente de Marvel Studios; Dan Buckley, presidente de publicaciones en Marvel Comics entre otros. Todos grandes conocedores de los personajes y sus historias, lo que fue importante al momento de solidificar este universo. Con este equipo Marvel dará inicio a su universo cinematográfico con los personajes que aún son de su propiedad, lanzando así una gran serie de películas que tuvieron mucho éxito en la pantalla grande.

Después de 11 años y 22 películas, hasta la actualidad, el universo cinematográfico termina la saga con Avengers: Endgame (Costa, 2019).

Con esto empezó el UCM, el cual es una franquicia creada por Marvel Studios, cuyo nombre es Tierra 1-99999 dentro del multiverso de Marvel, y con algunas partes ubicadas en realidades adyacentes o ramificadas. Desde el estreno de Iron Man en el 2008, el Universo se ha ido expandiendo no solo con las películas si no también con series de televisión como Agents of S.H.I.E.L.D y hasta cortometrajes como son los famosos Marvel One-Shots, sin mencionar los comics y videojuegos. (Arcones, 2019)

Como lo mencionamos antes, la narrativa transmedia cumple un papel sumamente importante para el éxito de este Universo. “Marvel Studios es la franquicia que más dinero ha recaudado dentro de la industria del cine en toda su historia” (Caño, 2019, p. 10).

2.1.5 Adquisición de franquicias: Marvel

Después de la época dorada de Disney, en el 2005 Eisner se retiró y Bob Iger asumió su cargo. Con este antecedente, Disney es nombrada la Compañía más respetada del mundo por Forbes Magazine y Barron's, una revista prestigiosa de finanzas e inversión. También fue nombrado como uno de los mejores lugares para trabajar por Bloomberg Businessweek, una revista de negocios. Una de las adquisiciones más importantes que lideró Iger fue la de Pixar en el 2006, la cual costó 4 700 millones de dólares.

Para este punto Disney manifestó interés en ampliar su mercado hacia el público joven, con orientación especial hacia el público masculino, ya que en su mayoría las historias de princesas y cuentos de hadas son productos orientados hacia un público infantil o femenino. La marca quiere llegar al público adolescente y sabe que su conglomerado no

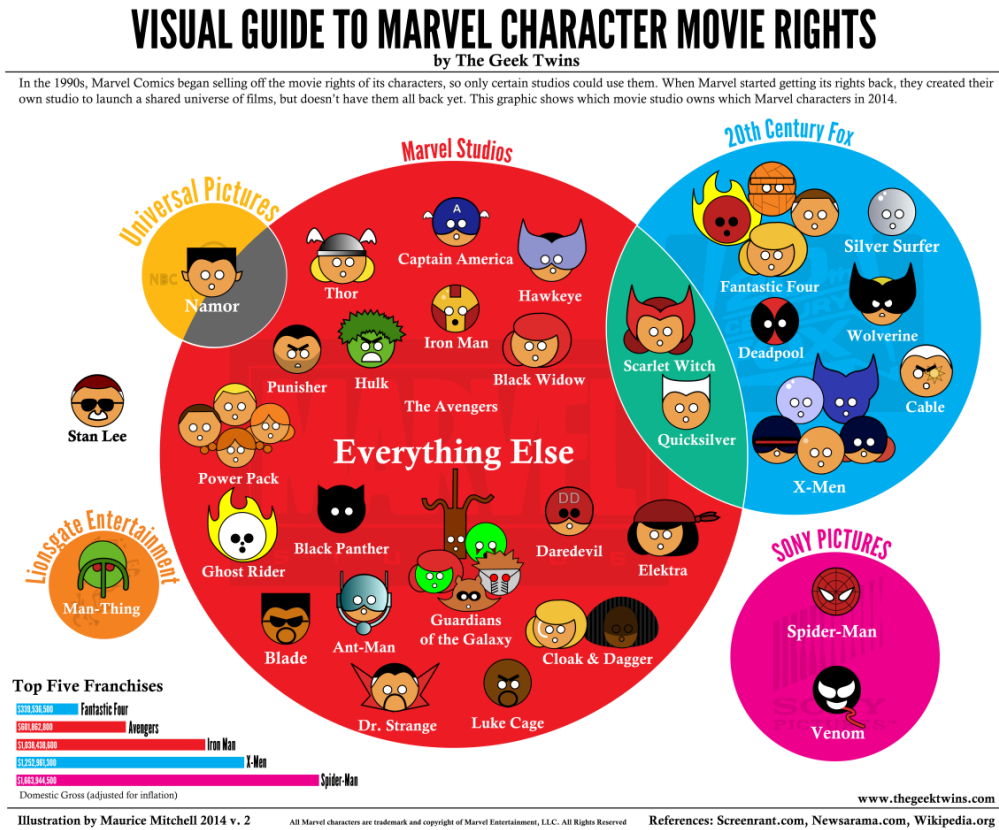
abarca muchos productos para los jóvenes masculinos, por tanto, en el 2009 anuncian un acuerdo para comprar a Marvel por 4 mil millones de dólares. Como Stan Lee, creador de los comics de Marvel, declaro ante Associated Press respecto a los comics “Me gusta pensar que son cuentos de hadas para adultos” (2006). Esto les convirtió en los propietarios de los derechos de los comics de Iron Man, Spider Man, Capitán América y otros 5 mil personajes más. Robert Iger (2009) asegura *"Creemos que la suma de Marvel a la cartera única de marcas de Disney aportará significativas oportunidades de crecimiento a largo plazo y de creación de valor"*, quién además mencionó que esperan “desarrollar la marca Marvel”.

Para finalizar, Disney, en el 2017, dio inicio al proceso de compra de las divisiones de cine y televisión de 21st Century Fox, y con esto logró tener a todos los personajes restantes, como son los 4 fantásticos, los x men y deadpool. Según The New York Times, se pagó 71.300 millones de dólares, una cifra superior a la que los medios estimaban. Es muy importante hablar de la franquicia y de los derechos de los personajes ya que, gracias a estos derechos, es que el UCM puede seguir creciendo y expandirse a tal nivel que no sería sorprendente que salgan los x men y los vengadores en una misma película. Esto se puede dar gracias al cruce de ambos universos en una sola pantalla. El analista Anthony Di Clemente (2009) dijo, *"En resumen creemos que la librería y marcas de Marvel son una buena adquisición estratégica para Disney"*.

Disney compró Marvel después de que las películas de Iron Man y The incredible Hulk fueran estrenadas en el 2008. Paramount Pictures y Universal fueron quienes distribuyeron casi toda la primera fase del UCM. La primera película distribuida por Disney fue Iron Man 2 en el 2010.

En las siguientes imágenes se puede ver cómo Disney ha expandido el derecho de sus personajes desde el año 2014 al año 2017.

Imagen 1. Guía visual de los derechos de los personajes de Marvel (2014)



Maurice Mitchell 2014

Imagen 2. Guía visual de los derechos de los personajes de Marvel (2017)

La narrativa transmedia tiende a confundirse con lo que es una franquicia, pero una franquicia tradicional simplemente usaría cada nueva plataforma para adaptar la historia. En cambio, una franquicia transmedia usaría cada plataforma para expandir su universo. Un ejemplo de una franquicia tradicional es el caso de las películas de Spider man (2002), en el cual Marvel cedió los derechos del personaje a Sony para que con este se cree un producto único y sin relación con otros. En cambio, las franquicias transmedia suelen planificar todos sus productos de una manera unificada tanto en el contenido como en los medios que utilizan. Este es el caso del UCM a partir del año 2008, el cual veremos más adelante (Costa, 2019).

Otro aspecto fundamental a tomar en cuenta cuando mencionamos el éxito de este tipo de universo es la era digital en la que actualmente vivimos, en la cual el receptor se convierte en un receptor activo del producto. Cruz Villegas expone *“Está quedando atrás la era cuando el receptor era simplemente un ente estático que recibía información; ahora es un público activo, que propone y expone sus dudas acerca de la narrativa cinematográfica.”* (2017: 108) Con este contexto Marvel ha tenido que adaptar sus productos creando así uno de los universos transmedia más grandes en la actualidad.

Es importante también identificar qué elementos construyen una narrativa transmedia para entender el alcance que esta puede llegar a tener, no solo por las historias y los personajes si no por los diversos medios en los que se desenvuelve, lo que permite que su público sea muy extenso y activo. Scolari propone que estos elementos pueden ser:

Animación, apps, audio, camisetas, cartas, CD, cine, cómic, correo, discos, infografía, juegos, libros, manga, merchandising, teléfonos, muñecos, parques temáticos, radio, realidad virtual, redes sociales, revistas, sellos postales, teatro, televisión, usuarios, videojuegos tradicionales y en línea, webcómic, websodios, webs de tv (2013: 14).

Una vez entendido la importancia de la narrativa transmedia en el UCM, es hora de puntualizar ciertas estrategias que se han utilizado para fidelizar a la audiencia y que solo son posibles ya que se aplican en un contexto de Universo transmedia. Uno de los ejemplos más populares son las escenas post créditos de las películas. Como dice Sánchez “Estas escenas post créditos, además, han servido para fidelizar a la audiencia y jugar con sus expectativas incluso cuando la película ya ha terminado” (2017, p. 45). O los famosos cameos de Stan Lee en cada una de las películas hasta su lamentable partida.

Otra de las estrategias conocidas son los easter eggs⁵ que aparecen en algunos de los finales, y que nos dan un previo mensaje de lo que sucederá más adelante. También podemos mencionar la campaña de expectativa que realizaron con los protagonistas de las películas, en la cual los actores daban pistas sobre lo que se venía en las siguientes películas. Sin mencionar a los famosos actores que representan a los héroes, lo cual es una muy buena estrategia de marketing sin lugar a duda. Estas son algunas de las estrategias más visibles que podemos mencionar, y al unificarlo con una campaña publicitaria enorme, como es de costumbre para Marvel, por cada película que se estrena se espera un logo, una imagen promocional, un teaser, un tráiler, posters, merchandising, convenciones, spots, entrevistas etc. se logra tener un público masivo y cada vez más fiel. Como lo menciona Costa, “*El UCM no hubiese llegado a tener la repercusión mundial de la que goza a día de hoy si no fuese por sus campañas publicitarias y su actividad en redes sociales*” (2019, p. 22).

¹ Mensaje o referencia ocultos en series de televisión, discos compactos, DVD, Blu-ray, programas informáticos o videojuegos.

Metodología

La metodología tiene dos pilares fundamentales. La primera es una investigación descriptiva con fuentes bibliográficas que me permitan abstraer información útil para sustentar concretamente mi hipótesis. El segundo método es la técnica cuantitativa como la encuesta realizada a una muestra de 350 personas que conocen Marvel, con un rango de edad entre 10 y 30 años, ya que estas generaciones crecieron y han sido parte de esta expansión del UCM. Elegí la encuesta porque este método nos permite conocer la percepción de los consumidores sobre la marca y también su experiencia personal. Con esta encuesta quiero encontrar tres puntos en específico, el primero es el porcentaje dentro de este grupo que conoce el UCM y al que se lo puede considerar como un consumidor fiel. El segundo es el motivo por el cuál empezó su consumo, es decir lo que más le llamo la atención para empezar a consumir el UCM. Y finalmente el tercero que es el motivo de su fidelización.

Hallazgos

Se obtuvo un total de 350 encuestados las cuales pertenecen a personas de un rango de edad entre 10 y 30 años y que gustan de las películas de Marvel. Como se puede ver en la tabla 1, existe una semejanza porcentual bastante alta entre hombres y mujeres.

Tabla 1. Género

Sexo	Porcentaje
Hombre	46,3%
Mujer	52,9%
Otro	0,7%

Fuente: Elaboración propia

Para poder saber la razón por la cual esta muestra de consumidores encuentra atractivas las películas de la franquicia, se preguntó acerca de sus principales atractivos. Como es

posible observar en la siguiente tabla (tabla 2), a la mayoría (68,4%) le gusta el universo presentado a través de sus historias y sus personajes y al 27,9% le gusta por la calidad de producción que tienen estas películas. Dentro del 3,7% que reúne las demás respuestas, se destaca el gusto por la trama de las historias y por los actores elegidos, factores que podrían ser catalogados dentro de las variables anteriores sobre la calidad de la producción y el universo de las historias.

Tabla 2. Principales valores de producción percibidos por UCM

Variable	Porcentaje
El universo creado a través de sus historias	68,4%
Calidad de producción de las películas	27,9%
Otro	3,7%

Fuente: Elaboración propia

Además, se buscó conocer mejor la relación del público con el UCM, observando si su consumo se extiende a otros productos relacionados. El consumo de otros productos de este universo podría verse como una señal de fidelidad por parte del público. Los tres factores para considerar a un público fiel son: el consumo de películas, el conocimiento de las historias originales de los comics y el consumo de otros productos, extensiones del UCM. Así, se podría considerar fiel al consumidor de tanto las películas, como los cómics en los que estas se inspiran y de otros artículos de *merchadising*. En la encuesta ya se filtraron a aquellas personas que no han visto las películas, por lo que se consideraron los otros dos factores para establecer el público fiel. Como se observa en la tabla 3, el 35,3% de las personas que consumen las películas de Marvel adquieren también otros productos relacionados y conocen las historias de los cómics.

Tabla 3. Factores de fidelidad de UCM

Factores	Porcentaje
Conoce las historias de los cómics y ha comprado al menos un artículo.	35,3%
No conoce las historias de los cómics pero ha comprado al menos un artículo	43,4%
No conoce las historias de los cómics ni ha comprado ningún artículo	19,9%
Conoce las historias de los cómics pero no ha comprado ningún artículo	1,5%

Fuente: Elaboración propia

El 19,9% solo ha visto las películas de Marvel, mas no conoce las historias de los cómics ni ha consumido algún producto extensión del universo. El mayor porcentaje es de 43,4% para las personas que no conocen las historias de los cómics pero han comprado al menos un artículo y el 1,5% conoce las historias de los cómics pero no ha comprado ningún artículo.

Otro factor que analizar en esta encuesta es la razón por la cual el público empezó a consumir Marvel. Se considera si fue por el gusto adquirido a través de la lectura de los cómics, por recomendaciones, por fidelidad hacia las producciones de la marca Disney u otras opciones.

Tabla 4. Inicio en las películas de Marvel

Variable	Porcentaje
Comics	40,5%
Recomendación	37,5%
Producción de Disney	11%
Otros	11%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4 se puede observar que la mayoría de las personas (40,5%) empezó a ver las películas gracias al gusto previo que tenían por los cómics. El segundo grupo (37,5%) empezó a ver las películas por una recomendación y el tercer grupo (11%) porque son producciones de Disney.

El tercer factor por analizar es el motivo del éxito de estas películas. Se estudiaron tres posibilidades, estrechamente relacionadas con las razones por las cuales las personas muestran satisfacción con las películas que fueron expresadas en la tabla 2. Como se visualiza en la siguiente tabla (tabla 5), la gran mayoría piensa que el éxito se da gracias a la historia, es decir al universo creado y los elementos que lo componen.

Tabla 5. Razón del éxito

Variable	Porcentaje
El universo que se crea a través de sus historias	68,3%
La calidad de producción	19,1%
La compra de la franquicia de los cómics	8,1%
Otros	4,5%

Fuente: Elaboración propia

Al hablar de las películas, nos referimos a las producciones del UCM, mientras que los cómics son elementos que, a pesar de ser el origen, no forman parte del Universo cinematográfico. En la siguiente (tabla 6) se puede ver que la mayoría de las personas, con un 62,5 por ciento, solo ve las películas de Marvel, más no conoce las historias ni ha leído los cómics. Solo el 37,5 de las personas conoce las historias de los cómics.

Tabla 6. Consumo de cómics o películas

Variable	Porcentaje
Solo vé películas	62,5%
Conoce las historias de Marvel	37,5%

Fuente: Elaboración propia

En esta tabla se muestra las diferentes extensiones que los consumidores han adquirido. Se puede ver que el 21,3% no ha consumido ningún artículo o producto de Marvel. El 38,2 % ha visitado algún parque temático, el 17,6 % ha comprado juguetes del universo de Marvel, el 14 por ciento ha consumido ropa, y el 5,9% ha consumidos comics. El 3% restante ha consumido todos los anteriores o algunos de ellos, además de accesorios.

Tabla 7. Extensión de consumo

Variable	Porcentaje
No	21,3%
Parques temáticos	38,2%
Juguetes	17,6%
Ropa	14%
Do tienes	5,9%
Otros	3%

Fuente: Elaboración propia

Discusión

Gracias a la investigación realizada se pudo conocer que la gran mayoría (68%) de los consumidores, encuentran atractivas a las películas de Marvel por el universo creado a través de sus historias. También que un 35% se lo puede considerar como un consumidor fiel ya que cumplen con los tres factores de fidelidad. Existe igual un gran porcentaje de consumidores que a pesar de que les gusta las películas y han adquirido alguna extensión, no conocen los cómics. De igual manera hay un porcentaje importante de consumidores que ni conocen los cómics ni han comprado ningún artículo, pero les gusta las películas. Esto quiere decir que este segmento de personas, que son una gran mayoría, adquirió gusto por las películas gracias a un factor propio del UCM, más no de los cómics o de otro factor. Esto se puede confirmar en la Tabla 6, donde se ve que el mayor porcentaje (62,5) solo ve las películas.

Sin embargo, también se conoce que un gran porcentaje (40%) empezó a ver las películas gracias a que previamente conocían los cómics, lo que puede ser un poco contradictorio. Pero hay que tomar en cuenta que “conocer” puede ser entendido tanto de manera superficial como de manera profunda. Lo que quiere decir que seguramente hay personas que solo conocen el personaje y un poco de su historia, pero no el cómic en sí, y fue eso

lo que les incentivo a ver la película. También existe un porcentaje muy importante (37%) de personas que empezaron a ver las películas por una recomendación. Esto quiere decir que en su gran mayoría los consumidores actuales empezaron a ver las películas del UCM por factores externos a Disney. Es decir que, en sí, las producciones de Disney o la fidelidad hacia esta marca, no tuvo mayor influencia en el inicio de estos consumidores. Solamente el 11% de consumidores empezaron a ver las películas porque eran una producción de Disney.

Por otro lado, se preguntó a la gente sobre la razón del éxito del UCM, a lo que se obtuvo un porcentaje de 68,3 de personas que creen que su éxito se debe al universo creado a través de sus historias. Esto nos muestra una vez más que, a pesar de que esa no sea la razón verdadera, la gente la percibe como una gran posibilidad, ya que seguramente fue esa la razón por la cual ellos consumieron todas o varias de sus películas.

Sin embargo, un 19% respondió que el éxito se dio gracias a la calidad de producción. Lo que está bastante ligado con la marca Disney de cierta forma. Y solamente un 8% respondió que el éxito se dio gracias a la compra de los cómics, es decir la adquisición legal de las historias y los personajes. Con estos tres datos se puede concluir que, si bien es cierto que la creación del universo tiene la mayor influencia en el éxito, esto va muy ligado a la producción cinematográfica de alto presupuesto que maneja Disney, y también al hecho de que el cine vende mucho más que los cómics en general. Ya que caso contrario, las historias de los cómics hubieran sido mucho más exitosas sin la necesidad de una producción cinematográfica.

Conclusión

Retomando las preguntas que motivaron este trabajo de investigación, se observa que la identidad de Disney recae en todas las figuras estéticas y símbolos que construyen este mundo de fantasía. Se conoce que la identidad y la imagen van de la mano, y en este caso, la magia y la felicidad son los valores centrales en ambos casos, ya que Disney practica dichos valores de manera interna en su imperio y también los manifiesta hacia su público en cada detalle.

Se pudo definir también que los universos se construyen a través de la creación de personajes e historias con variedad y estos funcionan ya que tanto personajes como historias se conectan en un mismo plano. Su efectividad se da ya que con tanta variedad de personajes e historias las probabilidades de que a alguien le guste son mayores. En el universo tiene diferentes arquetipos y esto permite que mucha gente se conecte o se identifique con él.

En cuanto a la hipótesis inicial, que dice que la creación de universos es una estrategia de fidelización, ha quedado comprobada. Ya que se puede observar con claridad que un gran porcentaje de los consumidores fieles lo son gracias a todo el universo y sus extensiones, mas no a un personaje o historia en específico. También es importante mencionar que dichos universos permiten fidelizar a su público gracias al sentido de pertenencia generado cuando son parte de una comunidad como esta. Esto se puede ver claramente o en este caso UCM.

Bibliografía

Agüero, Lorena. (2014) *Estrategia de fidelización de clientes*. (Tesis de pregrado, Universidad de Cantabria). Archivo Digital. <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/4474/%5B2%5D%20Ag%C3%BCero%20Cobo%20L.pdf>

Alcaide, J, C (2015) *Fidelización de clientes*. Madrid, esic editorial.

Arcones, J (2019, 07 de Agosto) *¿Es el MCU la tierra-616 o la tierra 1-99999? ¿Cuál es cuál? Recuperado el 01 de Junio del 2021 de* <https://www.fotogramas.es/noticias-cine/a28629315/marvel-tierra-616-tierra-19999-mcu-multiverso/>

Ayala, C. (2018, 09 de Agosto) *Breve historias de las marcas: Disney*. Recuperado el 28 de Mayo del 2021 de <https://bienpensado.com/historia-marca-disney/>

Caño, H. (2019). *Stan Lee presenta, los cómics Marvel y la historia*. Madrid, España: Liber Factory.

Costa, L, (2019) *El éxito del Universo cinematográfico de Marvel: estrategias, claves y consecuencias*. Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España.

Disney compra Marvel por 2.800 millones. (31 de agosto del 2009). El país, economía recuperado el 29 de Mayo del 2021 de https://elpais.com/economia/2009/08/31/actualidad/1251703979_850215.html

Disney compra marvel. qué significa para nosotros? (2011, 20 de Junio). Recuperado el 29 de Mayo de <http://www.boletodecine.com/reportajes/disney-compra-marvel-qu%C3%A9-significa-para-nosotros>

Gavilanes, W, J (2017) *Marketing relacional para mejorar el servicio al cliente de la empresa decin cía. ltda., en la ciudad de Guayaquil.* (Tesis de pregrado, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil) Archivo Digital. <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/decin.html>

Griffin, S, (2000). *Tinker Belles and Evil Queens, The Walt Disney Company From The Inside Out.* New York, EEUU, New York University Press.

López, J. (2019, 20 de Marzo) *Los Cuatro Fantásticos, X-Men y Deadpool se mudan, por fin, al Universo Cinemático de Marvel: 21st Century Fox ya es de Disney.* Recuperado el 01 de Junio del 2021 de <https://www.xataka.com/cine-y-tv/cuatro-fantasticos-x-men-deadpool-se-mudan-fin-al-universo-cinematico-marvel-21st-century-fox-disney>

Mollo, V. (2018, 22 de Enero) *Disney: ¿Cómo quedaron los derechos de Marvel luego de la compra de FOX?* Recuperado el 22 de Mayo del 2021 de <https://culturageek.com.ar/disney-fox-franquicias-series-explicador/>

Pineda, I. y Salas, M. (2011). *Estrategia comunicacional para el museo Fransisco Narvaez Caracas* (Tesis de pregrado, Universidad católica Andrés Bello). Archivo digital. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS2512.pdf>

Rodríguez D, (2015) *El Imperio Disney, La clave de su éxito.* (Tesis de pregrado, Universidad de Malaga) Archivo Digital.

<https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/11409/TFG%20DIANA%20Imperio%20Disney%20La%20clave%20de%20su%20%C3%A9xito.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ruiz, Grizly. (2019) *La comunicación estratégica del marketing experiencial: análisis del caso “The Walt Disney World Theme Parks”*. (tesis de pregrado, Universidad de Piura) Archivo Digital. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/4055>

Solano M, (2008) *Hacia la comprensión del imperio mediático Disney*. (Tesis de grado, Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá. Archivo Digital. <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/5196>

Wills, J, (2017). *Quick takes, movies and popular culture. Disney culture*. New Jersey, Rutgers University Press.