

## MODELO DE NEGOCIOS TURÍSTICOS PARA LA ZONA DORADA DE CIUDAD JUÁREZ BASADO EN LAS EXPERIENCIAS DEL MODELO DE WALT DISNEY

Yariela Lizeth Oseguera Alcázar<sup>1</sup>  
Manuel Ramón González Herrera<sup>2</sup>

El presente trabajo aborda las principales características de los modelos de negocios que deberían ser examinadas en Ciudad Juárez para lograr un desarrollo exitoso y promover las zonas turísticas de la misma. La necesidad de un modelo de negocios eficiente se hace presente cuando en una zona, como lo es la Zona Dorada de Ciudad Juárez, se comienza a registrar un crecimiento constante. De tal forma, la gestión basada en un modelo de negocios exitoso con buenas prácticas implementadas, como el caso de Walt Disney, aportaría múltiples beneficios y un considerable aumento en la recepción de turistas, lo cual permitiría a la Zona Dorada ocupar un mejor posicionamiento, basado en una mayor atractividad, mejor calidad del servicio e inteligencia turística.

Atendiendo al problema científico identificado, se define como objetivo general de investigación estudiar las experiencias del Modelo de Negocio de Walt Disney con el fin de implementar las lecciones de aprendizaje al diseño de un Modelo de Negocio Turístico para la Zona Dorada de Ciudad Juárez, adecuado a las características y necesidades específicas de este contexto. Teniendo en cuenta el objetivo general, se formularon los siguientes objetivos específicos: a) reconstruir los componentes básicos del modelo de gestión turística de Walt Disney e inferir las lecciones de aprendizaje de posible aplicación al contexto objeto de estudio; b) diagnosticar las características de la Zona Dorada de Ciudad Juárez como base para identificar las necesidades de perfeccionamiento de su sistema de gestión turística; y c) proponer un modelo de gestión turística para la Zona Dorada de Ciudad Juárez en base a las experiencias de Walt Disney.

Peter Drucker (1984), quien fue uno de los primeros autores en abordar el tema, expuso que un modelo de negocio se refiere a la forma en que una empresa lleva a cabo dichas actividades. El modelo de negocio es una representación simplificada de la lógica del negocio, es decir, es la descripción de cómo cada negocio ofrece sus productos o servicios a los clientes, cómo los alcanza, su relación con ellos y cómo la empresa gana dinero. Existen diferentes tipos de modelos, por ejemplo, el Modelo de Negocio Canvas y el Modelo Lean Canvas (George and Bock, 2011; Osterwalder, 2014; Martínez, 2014). El Modelo de Negocios Canvas es un punto de referencia para emprendedores y grandes empresas, ya que ha permitido transformar la forma en que perciben y llevan a cabo sus negocios. Lean Canvas es una consecuencia de la innovación en un modelo comercial

---

<sup>1</sup> Licenciada en Turismo por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Emprendedora en empresas de alimentos y bebidas. Correo electrónico: yariose@gmail.com

<sup>2</sup> Doctor en Ciencias Geográficas por la Universidad de la Habana y la Universidad de Alcalá de Madrid. Profesor Investigador del Programa de Licenciatura en Turismo y del Doctorado en Administración de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ), México, y Profesor del Máster en Empresas Turísticas de la Universidad de Alcalá de Madrid, España. Líneas de investigación: gestión del turismo sustentable. Publicación reciente: González Herrera, M. R. *et al.* (2019). Local Concern for Sustainable Tourism Development: San Juan de Los Remedios, Cuba. Correo electrónico: manuel.gonzalez@uacj.mx

avanzado, este modelo responde mejor a las necesidades de una empresa de nueva creación (empresa emprendedora) basada en la tecnología, aspecto de valor decisivo en cualquier negocio (Casadesus-Masanell and Ricart, 2011; Álvarez, 2013).

Para Osterwalder y Pigneur (2010: 4-19), la mejor manera de describir y crear un modelo de negocio es a través de los siguientes nueve bloques básicos: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, flujos de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos.

Con el fin de construir el escenario comparado en que se fundamenta este estudio, se identificó que, el grupo turístico de Orlando, Florida, tiene un área geográfica que concentra los centros de recreación más desarrollados del mundo, siendo el más importante a nivel global la compañía Walt Disney World, ya que cuenta con una extensa infraestructura integrada por cientos de hoteles y moteles, miles de restaurantes con diferentes estándares y temáticas, centros de entretenimiento acuáticos y nocturnos, centros recreativos especializados, servicios de transporte especializados, sistemas patentados y de seguridad especializada, por lo que concentra operadores turísticos de casi todos los países del mundo. De igual forma, refleja un alto nivel de especialización y rendimiento, muy alto nivel de calidad, servicio sofisticado al cliente y alta productividad, todo lo cual conduce a un marcado nivel de diferenciación y encadenamientos productivos con los que se relaciona la formación de una sólida cadena de valor.

El conglomerado agrupa los núcleos más desarrollados del clúster, en los que destacan, además de Walt Disney World, otros grandes parques temáticos como Universal Studios, Sea World y Busch Gardens (Tampa, Florida). Cada uno de estos parques ha generado un alto nivel de competitividad e innovación, así como un favorable nivel de coordinación entre hoteles, líneas aéreas, empresas de transporte, operadores turísticos, agencias de viajes, y otros stakeholders. Dichos parques temáticos mantienen un proceso constante de renovación y actualización tecnológica, además de una fuerte dinámica interna.

En la investigación se utilizó el enfoque deductivo, ya que se partió de la teoría general de los modelos de negocios, para su posterior aplicación al caso particular de la Zona Dorada de Ciudad Juárez. De acuerdo al objeto y nivel de investigación se realizó un estudio comparativo basado en el caso del modelo comercial de Walt Disney, y de tipo práctico explicativo para conocer las relaciones causales que caracterizan los procesos de gestión turística en la Zona Dorada; según la naturaleza de la investigación es de tipo cualitativa-cuantitativa. El alcance temporal de la misma fue transversal, ya que hizo un corte en el período de aplicación de julio de 2018 a agosto de 2019. Fueron utilizadas fuentes mixtas de investigación, mediante las que se incorporaron fuentes de información primaria y secundaria.

Como campo de acción de la investigación se tomó la principal zona hotelera (10 hoteles de la Zona Dorada) de Ciudad Juárez. La misma fue identificada como población para este estudio, ya que es la más reciente y principal área de recepción turística en esta ciudad; en función de la misma se identificó una muestra de tipo no probabilístico representada por 3 hoteles, la cual estuvo acotada intencionalmente al ámbito de gerentes o gerentes de las áreas de recepción, áreas de servicios para huéspedes y áreas de ventas en los hoteles seleccionados. Para la operacionalización de la investigación se identificó como variable objeto de estudio a los modelos de negocio turístico, en correspondencia

con lo cual se seleccionaron cuatro dimensiones correspondientes a (1) calidad del servicio y la satisfacción de los clientes, (2) trabajo en equipo, (3) excelencia en liderazgo, y (4) tecnología e innovación.

Entre los métodos de investigación utilizados se encuentran las entrevistas a gerentes y otros directivos de 3 de los 10 hoteles ubicados en la Zona Dorada de Ciudad Juárez para obtener información relevante respecto a la gestión turística, entrevistas con uno de los gerentes de los parques de Disney's Epcot Center, opiniones en línea sobre el servicio y evaluación de la satisfacción de los clientes que visitaron el área y los hoteles seleccionados. Además, se utilizó el método de Mystery Shopping, lo cual implica pasar por un cliente de manera secreta para evaluar el servicio del establecimiento y sus empleados, tanto en los parques de Walt Disney como en la Zona Dorada de Ciudad Juárez.

Como base para la construcción del escenario comparado se identificaron 4 enfoques básicos de la compañía Walt Disney World de posible aplicabilidad al área de estudio (Capodagli y Jackson, 2007; Casadesus-Masanell and Ricart, 2010; Página Oficial de Walt Disney World), estos son: (1) enfoque al servicio de alta calidad; (2) enfoque de excelencia en liderazgo; (3) enfoque de trabajo en equipo; y (4) enfoque de innovación y competitividad.

El diagnóstico realizado en el presente estudio permitió identificar las siguientes experiencias de aprendizaje que pudieran tomarse como referentes de la compañía Walt Disney para aplicarlas en la Zona Dorada, de acuerdo a las condiciones específicas de este contexto. Estas son:

- Comunicación de los valores de la organización para inspirar a los otros a desempeñar correctamente su trabajo.
- Definición personal del liderazgo de los gerentes para guiar correctamente a su elenco (guest).
- Enunciación de la "visión" y reconocimiento del propósito de la visión del líder.
- Estrategias que emplean los líderes de Disney para crear y comunicar la visión.
- Motivación a otros miembros de la organización para que realicen su trabajo de la forma más armoniosa posible.
- Reconocimiento de los beneficios de una fuerza laboral comprometida.
- Identificación de las barreras que impiden que los empleados se comprometan, ya sea la identificación de sus problemas personales, problemas que tengan dentro del área de trabajo o incluso problemas con compañeros de trabajo.
- Estrategias que los líderes de Walt Disney emplean para comprometer a los empleados con su desempeño personal.
- Comprensión de la necesidad de un apoyo continuo para respaldar el cambio organizacional.
- Comparación de métodos organizacionales para la evaluación de resultados y la atribución de responsabilidades a los empleados.
- Estrategias que los líderes de Walt Disney emplean para comprometerse con el logro de resultados.

El diagnóstico de las características de la Zona Dorada de Ciudad Juárez, como base para la optimización de los procesos de gestión, arrojó los siguientes problemas, los cuales se asocian principalmente con las áreas de planificación, infraestructura, recursos humanos, promoción y comunicación, así como estético paisajísticas y de salubridad de la

zona. Con base en el estudio previo se presenta la propuesta de Modelo de Negocios para la Zona Dorada de Ciudad Juárez. Se asume que los modelos Canvas y el Modelo Walt Disney son herramientas que se pueden utilizar para la gestión empresarial y territorial turística de la zona objeto de estudio, y que la innovación de un nuevo modelo de gestión es factible, reconociendo que este debe ser flexible e integrado a las necesidades y oportunidades que se presentan en el contexto particular.

El diseño metodológico estructurado para la investigación resultó ser apropiado para el presente estudio, poniendo en evidencias las oportunidades que ofrece la construcción de un escenario comparado entre un destino turístico con buenas prácticas de gestión y otro destino con oportunidades de mejoras. Esto revela el aporte metodológico del análisis y validación de las lecciones de aprendizajes inferidas de los líderes internacionales como vía para el perfeccionamiento continuo de los modelos de negocios turísticos.

Los principales problemas que condicionan la situación base de la Zona Dorada de Ciudad Juárez permitieron identificar áreas de oportunidades de mejora sustentadas en las buenas prácticas del modelo de gestión de Walt Disney. Las mismas fueron asociadas a las debilidades del actual modelo, las cuales pudieran ser potencializadas para transformarlas en fortalezas, tales son los temas de capacitación, calidad del servicio, encadenamiento productivo y agregación de valor, así como cuestiones relativas al paisaje urbano, la señalética turística, y las estrategias de información, comunicación y comercialización. La nueva propuesta de modelo de negocio para la zona objeto de estudio proporciona una propuesta de cambio, lo que les permitiría posicionarse como un destino más atractivo, sustentable, confiable, competitivo, e innovador.

Las limitaciones que se presentaron durante la investigación corresponden a la obtención de información y a la disponibilidad de tiempo por parte de los sujetos seleccionados para ser entrevistados, y su disposición para compartir y socializar la información. En continuidad a los resultados hasta aquí obtenidos, es recomendable poner en manos de la dirección de turismo de Ciudad Juárez las propuestas elaboradas y compartir los resultados con los empresarios y actores sociales de interés de la Zona Dorada, con el fin de concientizarlos respecto a las oportunidades de mejora recomendadas y al efecto positivo que pudieran tener para el perfeccionamiento empresarial y la atracción de turistas.

## **TURISM BUSINESS MODEL FOR THE ZONA DORADA OF CIUDAD JUAREZ BASED ON THE EXPERIENCES OF WALT DISNEY MODEL**

This research project addresses the main characteristics of the business models that should be examined in Ciudad Juárez to achieve successful development and promote its tourism areas. The need for an efficient business model is present when an area, such as the Zona Dorada of Ciudad Juárez, begins to register constant growth. Thus, management based on a successful business model with good practices implemented, as is the case of Walt Disney Model, would bring multiple benefits and a considerable

increase in tourist reception, which would allow the Zona Dorada to occupy a better position, based on greater attractiveness, better quality of service and tourist intelligence.

Taking into account the identified scientific problem, it is defined as a general research objective to study the experiences of the Walt Disney Business Model in order to implement the learning lessons to design a Tourism Business Model for the Zona Dorada of Ciudad Juárez, suitable to the specific characteristics and needs of this context. Taking into account the general objective, the following specific objectives were formulated: a) to reconstruct the basic components of the Walt Disney tourism management model and infer the learning lessons to possible application to the study context; b) to diagnose the characteristics of the Zona Dorada of Ciudad Juárez as a basis to identify the improvement needs of its tourism management system; and c) to propose a tourism management model for the Zona Dorada of Ciudad Juárez based on the experiences of Walt Disney Model.

Peter Drucker (1984), who was one of the first authors to tackle the subject, explained that a business model refers to the way in which a company carries out such activities. The business model is a simplified representation of the business logic, that is, it is the description of how each business offers its products or services to customers, how it reaches them, its relationship with them and how the company earns money. There are different types of models, for example, the Canvas Business Model and the Lean Canvas Model (George and Bock, 2011; Osterwalder, 2014; Martínez, 2014). The Canvas Business Model is a point of reference for entrepreneurs and large companies, since it has transformed the way they perceive and carry out their business. Lean Canvas is a consequence of innovation in an advanced business model, this model better responds to the needs of a technology-based start-up company, a decisive value aspect in any business (Casadesus-Masanell and Ricart, 2011; Álvarez, 2013).

For Osterwalder and Pigneur (2010: 4-19), the best way to describe and create a business model is through the following nine basic blocks: market segment, value proposition, channels, customer relations, flow of revenue, key resources, key activities, key partnerships, and cost structure.

In order to build the comparative scenario on which this study is based, it was identified that the tourist group of Orlando (FL), has a geographic area that concentrates the most developed recreation centers in the world, where the Walt Disney World company is the most important. This company has an extensive infrastructure made up of hundreds of hotels and motels, thousands of restaurants with different standards and themes, night and water entertainment centers, specialized recreational centers, specialized transportation services, patented and specialized security systems, so it concentrates tour operators from almost all countries around the world. Likewise, it reflects a high level of specialization and performance, a high level of quality, sophisticated customer service and high productivity, all of which leads to a marked level of differentiation and productive linkages that form a reliable value chain.

The conglomerate combines the most developed centers of this cluster, in which stand out, in addition to Walt Disney World, other large theme parks such as Universal Studios, Sea World and Busch Gardens (Tampa, FL). Each of these parks has generated a high level of competitiveness and innovation, as well as a favorable level of coordination among hotels, airlines, transport companies, tour operators, travel agencies, and other

stakeholders. These theme parks maintain a constant process of technological renewal and updating, in addition to a strong internal dynamic.

In this research a deductive approach was used, since it was based on the general theory of business models, for its subsequent application to the particular case of the Zona Dorada of Ciudad Juárez. According to the objective and level of research a comparative study was carried out based on the case of the Walt Disney business model, a practical explanatory study was also developing to know the causal relationships that characterize the tourist management processes in the Zona Dorada; it is a qualitative-quantitative study. Its temporal scope was cross-sectional, since it cut the application period from July 2018 to August 2019. Mixed research sources were used, through which primary and secondary sources of information were incorporated.

The main hotel zone (ten hotels in the Zona Dorada) of Ciudad Juárez was selected as field of study. It was identified as the population for this research, since it is the most recent and main tourist reception area in the city. Based on this, a non-probabilistic sample represented by three hotels was identified, which was intentionally delimited to the area of managers or managers of the reception areas, guest service areas and sales areas in the selected hotels. For the operationalization of the research, the tourist business model was identified as the variable under study, in correspondence with the four following dimensions (1) quality of service and customer satisfaction, (2) teamwork, (3) excellence in leadership, and (4) technology and innovation.

Among the research methods utilized were, interviews with managers and other executives of three of the ten hotels located in the Zona Dorada of Ciudad Juárez, which were used to obtain relevant information regarding tourism management, interviews with one of the managers of Disney's parks Epcot Center, online service reviews, and customer satisfaction reviews for visiting the area and selected hotels. In addition, the Mystery Shopping method was applied, which involves secretly going as a customer to evaluate the service of the establishment and its employees, both in the Walt Disney parks and in the Zona Dorada of Ciudad Juárez.

As a basis for the construction of the comparative scenario, four basic approaches of the Walt Disney World company were identified, with possible applicability to the study area (Capodagli and Jackson, 2007; Casadesus-Masanell and Ricart, 2010; Official Website of Walt Disney World), these were: (1) focus on high quality service; (2) focus on leadership excellence; (3) teamwork approach; and (4) focus on innovation and competitiveness.

The diagnosis made in this study allowed to identify the following learning experiences by the Walt Disney company that could be taken as benchmarks to apply in the Zona Dorada, according to the specific conditions of this context. These are:

- Communication of the organization's values to inspire others to carry out their work correctly.
- Managers' personal definition of leadership to correctly guide their cast (guest).
- Enunciation of the "vision" and recognition of the purpose of the leader's vision.
- Strategies that Disney leaders employ to create and communicate vision.
- Motivation to other members of the organization to carry out their work in the most harmonious way possible.
- Recognition of the benefits of a committed workforce.

- Identification of the barriers that prevent employees from engaging, whether it's identifying their personal problems, problems they have within the work area, or even problems with coworkers.
- Strategies that Walt Disney leaders employ to engage employees with their personal performance.
- Understanding of needs to support organizational change.
- Comparison of organizational methods for evaluating results and assigning responsibilities to employees.
- Strategies that Walt Disney leaders employ to commit for achieving results.

The diagnosis of the characteristics of the Zona Dorada of Ciudad Juárez, as a basis for the optimization of management processes, yielded the following problems, which are mainly associated with the areas of planning, infrastructure, human resources, promotion and communication, as well as aesthetic landscaping and health of the area. Based on a previous study, the proposal of a Business Model for the Zona Dorada of Ciudad Juárez is presented. It is identified that the Canvas models and the Walt Disney Model are tools that can be used for business and tourist territorial management of the area under study, and that the innovation of a new management model is feasible, recognizing that it must be flexible and integrated to the needs and opportunities that arise in this particular context.

The structured methodological design for the research turned out to be appropriate for the present study, highlighting the opportunities offered by the construction of a compared scenario between a tourist destination with good management practices and another destination with opportunities for improvement. This reveals the methodological contribution of the analysis and validation of the lessons learned inferred from international leaders as a way to continuously improve tourism business models.

The main problems that characterize the current situation of the Zona Dorada of Ciudad Juárez made it possible to identify areas of improvement opportunities based on the good practices of the Walt Disney management model. They were associated with the weaknesses of the current model, which could be potentiated to transform them into strengths, such as training, quality of service, production chain and value addition, as well as issues related to the urban landscape, tourism signage and information, and communication/marketing strategies. The new business model for the area under study provides a proposal for change, which would allow them to position themselves as a more attractive, sustainable, reliable, competitive, and innovative destination.

The limitations that arose during the investigation process correspond to obtaining information and the availability of time by the subjects selected to be interviewed, and their willingness to share and socialize the information. In continuity with the results obtained up to now, it is recommended to put in the hands of the Ciudad Juárez tourism managers the proposals prepared and share the results with the business owners and stakeholders of interest in the Zona Dorada, in order to raise awareness regarding the recommended improvement opportunities and the positive effect they may have for business improvement and attracting tourists.

## Referencias

- Álvarez Falcón, C. (2013). Innovación, competitividad y nuevos modelos de negocio. *Sinergia e Innovación*, 1(08). Recuperado de <http://revistas.upc.edu.pe/index.php/sinergia/article/view/89>; <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/332789/>
- Capodagli, B., y Jackson, L. (2007). *La gestión al estilo Disney cómo aplicarla a su empresa*. Deusto.
- Casadesus-Masanell, R., and Ricart, J. (2011). How to Design a Winning Business Model? *Harvard Business Review*, 100-107.
- Casadesus-Masanell, R., and Ricart, J. E. (2010). Competitiveness: business model reconfiguration for innovation and internationalization. *Management Research: The Journal of the Ibero American Academy of Management*, 123-149.
- Drucker, Peter F. (1984). The New Meaning of Corporate Social Responsibility, *California Management Review*, 26, pp. 53-63.
- George, G., and Bock, A. J. (2011). The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship theory and practice*, 35 (1), 83-111.
- Martínez Rodríguez, Emilia. (2014). El Modelo de Negocio como base del éxito empresarial: una revisión teórica. (Tesis de pregrado). Universidad de Almería. España.
- Osterwalder, A. (2014). Canvas de modelo de negocios (lienzo de modelo de negocios). Recuperado de [http://www.innovación.cr/sites/default/files/article/adjuntos/herramientas\\_practicas para innovacion 1.0 canvas de modelo de negocio.docx](http://www.innovación.cr/sites/default/files/article/adjuntos/herramientas_practicas_para_innovacion_1.0_canvas_de_modelo_de_negocio.docx)
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y., (2010). *Business Model Generation*. Ed: Wiley. 1ª Edición. Page 4-19.
- Osterwalder, Alexander y Pigneur Yves. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. 3ª Edición.
- Página Oficial de Walt Disney World. Recuperado de <https://disneyworld.disney.go.com/es-mx/>, consultada el 19 de febrero 2019.