

Entretelones de Euro Disneyland

Expansión en "tierras extranjeras" de la Walt Disney Company.

INTRODUCCION:

Muchas empresas de los Estados Unidos y también de otros países confían en la expansión de sus negocios en el extranjero. Esto se debe al interés en obtener ventaja de factores positivos como la posibilidad de bajar costos, sea mediante el empleo de materiales de construcción mas económicos, sea gracias a los laboratorios que buscan aumentar sus ganancias gracias a tasas y leyes mas convenientes. Además, en la expansión del mercado es fundamental hacer conocer el propio nombre en el exterior.

La Walt Disney Company es justamente una de estas empresas y, su expansión fuera de los mercados americanos, siempre ha tenido un gran éxito. La ultima de estas expansiones demuestra sin embargo, como las previsiones pueden no corresponder a los hechos, y esto se cumple para Euro Disneyland.

Euro Disneyland, un parque de diversiones que incluye una copia actualizada del Magic Kingdom es una de las principales inversiones de la Walt Disney Company, con la cual sin embargo ha experimentado grandes complicaciones. La determinación de los ejecutivos de Disney en mantener su filosofía americana, hizo que no se investigaran a fondo los diversos aspectos de la cultura europea. Este error ha llevado a los ejecutivos y a los imagineers (ingenieros de la imaginación) a construir un parque de diversiones de ensueño, pero que sigue un modelo estrictamente americano y por ello diferente de la realidad física, financiera y cultural de Europa y de Francia. Con mayor precisión Walt Disney Company "... ha cometido un enorme error en su ambicioso proyecto de desarrollar el parque, justamente debido a la estructura financiera que en gran medida depende de una previsión demasiado optimista para el escenario financiero y sobretodo con poco espacio para las posibles anomalías " (Gumbel & Turner, 1994, p. A 12). Este aspecto ha contribuido a complicar aun mas los problemas que ha tenido que enfrentar el parque.

Cuando una empresa prevee expandirse al exterior es importante estudiar con atención la historia de otras organizaciones que ya han tenido esa experiencia. Por ejemplo, analizando ahora la Walt Disney Company y su aventura francesa otras empresas podrán aprender y recabar experiencia. Reconocer, comprender y admitir los propios errores permite a otros aumentar las propias posibilidades de éxito.

RECURSOS HUMANOS:

La gente que frecuentemente participa en la determinación del lugar de realización del business es responsable también de otros aspectos en una expansión internacional como ser la evaluación cultural del lugar, la selección de los empleados, su entrenamiento y los sueldos, tanto por citar algunos aspectos. Además, el profesional tiene la obligación de buscar todas las empresas que han tenido éxito y aquellas que han fallado para prever una mejor preparación. Debe conocer las leyes, las tradiciones y las personas del país con el fin de minimizar los problemas que puedan surgir.

EL INICIO:

Para comprender mejor los problemas que ha tenido la Walt Disney Company en su expansión europea conviene analizar el background de Euro Disneyland. Esto puede hacerse tratando de entender porqué se eligió París y Francia, estudiando los contratos establecidos, y los riesgos de management...

PORQUE PARIS?

Walt Disney Company ha elegido París como sitio para Euro Disneyland por diversas razones. El 15 de abril

de 1983 se inauguro el parque en Tokio (Tokio Disneyland), el primero fuera de los Estados Unidos. Este tuvo tal éxito que los empresarios Disney decidieron programar rápidamente el cuarto parque (Scimone, 1989).

Para encontrar el sitio del cuarto parque la Disney busco en Europa donde las películas Disney habían logrado gran éxito. Justamente por este motivo la comunidad occidental de Europa estaba ya familiarizada con el entretenimiento ofrecido por Disney y con su merchandise (Scimone, 1991). Desde 1983 hasta 1987 la empresa analizo la posibilidad de instalarse en Inglaterra, Francia, Alemania, España e Italia. Finalmente se redujo a dos posibilidades: Costa del Sol en España y París en Francia. No obstante España ofreciera la ventaja del clima, Francia cuenta con una mayor población y una espectacular red de transporte (Scimone, 1989). Considerando la experiencia de Tokio (con un clima casi idéntico al de Francia – estando a la misma latitud – lo mismo tuvo un éxito inmediato) los ejecutivos pensaron en trabajar en igual modo y sobretodo en condiciones climáticas similares. Por ello se admite que: "...sin el éxito de Tokio, nadie habría elegido París que tiene el mismo clima que Tokio y quizás aun peor" (Anything but a 'Mickey Mouse', 1989). Este es el motivo por el cual se eligió París como sitio para el nuevo parque de diversiones.

El sitio elegido para construir Euro Disneyland es una "parcela suburbana en una región rica de hongos (champiñones) llamada Mame-la-Vall e" (Tully, 1986, p. 172). Efectivamente, la tierra representa un quinto del tamaño de París (Scimone, 1991). Cuando el gobierno francés aplico su derecho de dominio eminente para vender a Disney las 4,400-acres (1,943-hectareas) en una fracción de su valor de mercado por aproximadamente \$7,500 por acre, hubo agrias protestas por parte de los agricultores locales cuyos campos fueron cultivados por las mismas familias durante un siglo o mas (Tully, 1986; Toy, Maremont, & Grover, 1990). La Walt Disney Company trabajo con los agricultores locales para evitar potenciales problemas. Sus esfuerzos tuvieron éxito. Los agricultores estaban orgullosos de saber que gente de muchas naciones vendrían a sus tierras (Tully, 1986; Toy, Maremont, & Grover, 1990).

Marne-la-Vall e esta situada en una posición geográfica ideal ya que se halla a 20 millas (32 kilómetros) al este del centro de París y a mitad de camino entre dos aeropuertos internacionales : el de Orly y el de Roissy-Charles-de-Gaulle. La red ferroviaria regional francesa conecta Marne-la-Vall e con el sistema suburbano de París, y las principales autopistas se hallan cerca (Scimone, 1989). Efectivamente, de los 350 millones de europeos occidentales, 17 millones pueden llegar al complejo Euro Disneyland en dos horas de automóvil (Scimone, 1991) y 310 millones pueden hacerlo en avión creando "...un mercado mas denso que el de los Estados Unidos" (Toy, Maremont, & Grover, 1990, p. 61). Con la apertura programada (que tuvo lugar en mayo de 1994) de conexiones ferroviarias directas con Gran Bretania vía el English Channel habia innumerables visitantes potenciales adicionales. Así pues, debido a su fácil acceso, París ofrece a Euro Disneyland la riqueza de potenciales visitantes y empleados (Grey, 1989).

El acuerdo

El 23 de marzo de 1987, la Walt Disney Company firmo un contrato con el gobierno francés local, regional y nacional, que prometio a Disney términos de concesión favorables, como ser que el sistema ferroviario de alta velocidad se extendería desde París hasta el parque; que se construirían dos líneas para conectar Euro Disneyland con una autopista principal; y que se construiría en el parque una estación especial para trenes de alta velocidad (Shapiro, 1989; Introducing Walt d'Isigny, 1992). A diferencia de los parques de propiedad americanos de la Walt Disney Company, y de Tokio Disneyland donde Disney recibe pagos a titulo de licencia de la Mitsui and Oriental Land Corporation, Euro Disneyland es una compañía publica con un 51% de propiedad de individuos e instituciones EC (Anything but a 'Mickey Mouse', 1989). El otro 49% es propiedad de la Walt Disney Company que mantiene el control manageriale de la compañía (Grey, 1989).

La Walt Disney Company prometio nuevos puestos de trabajo y contratos para los proveedores locales. Específicamente, Euro Disneyland planifico asumir 12,000 nuevos Cast Members (empleados). Unos 6,000 trabajarían en el Euro Disneyland's Magic Kingdom, 5,200 en hoteles del lugar, y los restantes en las instalaciones de recreación y secundarias. La zona sufría un alto desempleo en ese momento y los ejecutivos

de la Walt Disney Company creían que la región se beneficiaría económicamente ya que ellos asumirían a muchos ciudadanos locales y dado que el turismo genera retorno sin requerir servicios sociales costosos como las escuelas y los hospitales (Scimone, 1989).

Riesgo Empresario

Una vez que los ejecutivos de la Walt Disney Company eligieron París, Francia, como el sitio para su cuarto parque de diversiones, tenían que integrar las técnicas norteamericanas para evaluar el riesgo empresarial con un ambiente francés. Esta integración de técnicas de evaluación de riesgo es típica de cualquier compañía que hace negocios en el exterior (Shapiro, 1989). No obstante, para lograr esta integración, se necesita una gran dosis de paciencia, tiempo, comprensión, educación y voluntad para aceptar y/o llegar a un compromiso. La Walt Disney Company ha sido conocida por sus requisitos constructivos y de riesgo empresarial estrictos que quiso imponer a los trabajadores franceses. Por otra parte, la Walt Disney Company debió superar barreras lingüísticas y un marco legal francés poco familiar que deriva del código Napoleónico (Shapiro, 1989). Así pues, esta joint venture llevó a organizar muchas sesiones para decidir como integrar en el mejor modo posible las prácticas de evaluación de riesgo ejecutivo norteamericanas y francesas (Euro Disneyland combines American, 1989).

Un buen ejemplo de integración de ambos sistemas se aplicó a la diferencia entre las leyes de seguros en Francia y en Estados Unidos. La ley francesa requiere una póliza de 10 años de duración propietario/contractor que cubra daños a la propiedad y reclamo de hasta un tercio por defectos relacionados con la construcción. La Walt Disney Company habría preferido sellar un contrato trienal de acuerdo con los estándares norteamericanos, (Shapiro, 1989). En cambio, la Walt Disney Company debió adecuarse a las leyes de Francia.

Un tema en el que los franceses no estaban de acuerdo era la instalación de sprinklers en los hoteles (McIntyre, 1990b). Tal instalación no es exigida por la ley francesa. Los franceses consideran que los sprinklers no son necesarios dado que "... sus hoteles están mejor contruidos en cuanto a técnicas constructivas, materiales y compartimentización, y están equipados con alarmas antincendio que convocarían rápidamente a los bomberos" (McIntyre, 1990b, p. 143). Así pues, siendo Euro Disneyland una compañía francesa, los franceses no consideraron la necesidad de instalar sprinklers. La Walt Disney Company creía en dicha instalación y se embarcó en un programa educativo para explicar por que ellos querían que los franceses cambiaran de opinión. Después que la Walt Disney Company presentó un film sobre incendios que mostraba la rapidez de expansión de las llamas, la posibilidad de retraso en la llegada de los bomberos y las dificultades para determinar la localización del incendio, los franceses aprobaron la instalación de los sprinklers.

Estos son solo dos ejemplos de muchas situaciones que fueron discutidas por la Walt Disney Company y los franceses durante sus reuniones para evaluar el riesgo empresarial. Stephen M. Wilder, director de este sector para la Walt Disney Company afirmó que "El resultado de compromiso y aprendizaje es un programa muy superior a cuanto una compañía americana o francesa podría haber hecho aisladamente" (McIntyre, 1990a, p. 141).

El día de la apertura

El 12 de abril de 1992, a pesar de unas cuantas protestas, el cuarto parque de diversiones de la Walt Disney Company, Euro Disneyland abrió sus puertas al público esencialmente con las mismas atracciones de los otros parques Disney en California, Florida, y Japón (Introducing Walt d'Isigny, 1992). Los ejecutivos de Euro Disneyland esperaban atraer 11 millones de visitantes por año, mas del doble del número de visitantes de la Torre Eiffel (Introducing Walt d'Isigny, 1992). Se esperaba que la mitad de los mismos fueran franceses. Euro Disneyland confiaba que con la inversión mayor, el profesionalismo y la asistencia del gobierno francés, sería un éxito. Si no lo era, sería probablemente por culpa del tiempo y no por el chauvinismo cultural francés (Introducing Walt d'Isigny, 1992). Lamentablemente, el sueño de éxito no se hizo realidad y en la

eventualidad Euro Disneyland introdujo el cambio manageriale y otros cambios para salvar Euro Disneyland (Gumbel & Turner, 1994).

LOS PROBLEMAS

Si bien Disney consideraba que habia descubierto una "mina de oro" al desarrollar su cuarto parque de diversiones en las afueras de París, pronto encontrarían que no era este el caso. La meta de Euro Disneyland de 11 millones de visitantes en el primer año se logro, pero los "revenues" no resultaron como habia sido planificado. En efecto, Euro Disneyland reporto una pérdida de 905 millones de dólares para el año fiscal que concluía el 30 de Setiembre de 1993 (Sterngold, 1994), y para el 31 de Diciembre 31de 1993, Euro Disneyland habia acumulado una pérdida de 6.04 billones de francos franceses o 1.03 billones de US dólares (Gumbel & Turner, 1994).

Se debe notar que el primer chairman de Euro Disneyland, Robert Fitzpatrick, un norteamericano, gano kudos por haber instalado el parque, no obstante sus tropiezos diarios en las operaciones. Fitzpatrick hablaba francés, conocía bien Europa y su esposa era francesa. Pero parecía estar "...atrapado en el medio y pronto fue mirado con sospecha por algunos en ambas partes" (Gumbel & Turner, 1994, A 12). Muchas veces intento advertir a los ejecutivos de Disney que Francia no era Florida, pero sus advertencias fueron ignoradas. Fue reemplazado en 1993 por el francés Philippe Bourguignon. La empresa toda – americana de pronto se apuro para poner una cara europea. Bourguignon era responsable de "...asegurar el lado nativo del parque sin perder el feeling americano que es su línea principal" (Sasseen, 1993, p. 26).

A pesar del cambio en la cabeza de Euro Disneyland hay problemas que debió enfrentar con el anterior management y aun enfrenta problemas con el nuevo management. Entre estos problemas se incluyen sus evaluaciones optimistas, el staffing y sutraining, aspectos culturales, de marketing, comunicación, y de business.

Evaluaciones optimistas

La Walt Disney Company, por encima de la ambición en su venture, hizo varios cálculos por defecto estratégicos y financieros. Además, presupuso, erróneamente, que los años 1980 "...boom en estado real continuarían (ver discusión mas adelante) y permitirían restituir rápidamente la deuda" (Gumbel & Turner, 1994, p. A 1). Mas aun, se volcó pesantemente en una deuda cuando las tasa de interés comenzaban a aumentar. Otra suposición costosa fue que Disney creyó que podía cambiar ciertas costumbres europeas.

Budget – Breakers

La Walt Disney Company quería construir un parque de diversiones lo mas parecido posible a la perfección. Para lograr este objetivo la compañía frecuentemente intento construir y reconstruir, sin tener en cuenta el "bottom–line" costo de construcción. Michael Eisner, el ejecutivo principal de la Walt Disney Company, ordeno muchos cambios en la construcción de ultimo minuto, conocidos como budget–breakers, que aumentaron aun mas la deuda de Euro Disneyland (Gumbel & Turner, 1994). Por ejemplo, un frío ida antes de abrir Euro Disneyland, Eisner sintiéndose cómodo con el hogar situado en el lobby de un hotel de París, ordeno mas de una docena de hogares a leña para Euro Disneyland sin tener en cuenta el costo de construcción adicional y de mantenimiento (Solomon, 1994). Otro ejemplo de un budget–breaker de Eisner fue su decisión de remover dos escaleras metálicas de la Discoveryland de Euro Disneyland. Quería removerlas porque bloqueaban una vista del Star Tour. El costo para realizar esto se estimo en unos \$300,000 (Gumbel & Turner, 1994).

Recesión Europea

Los ejecutivos y asesores de Euro Disneyland fallaron al no ver los signos de la recesión europea que se

acercaba. "Entre el glamour y la presión por abrir y la intensidad del proyecto en si, nosotros (los ejecutivos) no nos dimos cuenta de que llegaba un periodo de recesión grave" (Gumbel & Turner, 1994, p. A 12). Cuando la recesión comenzó a desarrollarse, el mercado francés tambaleo (ver discusión mas abajo), destruyendo así la esperanza de Euro Disneyland de vender sus posesiones y recibir los revenues. Además, la recesión provoco la caída de entradas disponibles de franceses y europeos, haciendo que las familias pensarán dos veces en realizar un costoso viaje a Euro Disneyland (France: Disney gears up, 1992).

Mas aun, Euro Disneyland no se dio cuenta de la magnitud de la recesión y cuando tuvo la oportunidad de contratar partners que compartirían el riesgo o comprarían los hoteles existentes, Disney se negó. Euro Disneyland no quería renunciar a ninguno de los potenciales revenues una vez superada la recesión (Gumbel & Turner, 1994).

Real Estate Market

Los ejecutivos de la Walt Disney Company involucrados en el desarrollo de Euro Disneyland estaban determinados a no repetir dos errores que habían cometido en "aventuras" pasadas. Un error era permitir a otras compañías construir hoteles lucrativos alrededor de su parque de diversiones, como sucedió en el Walt Disney World en Orlando, Florida, donde la Walt Disney Company es propietaria solamente del 14% de todos los hoteles. El otro error fue permitir a otra compañía ser propietaria de un parque Disney, como en Tokio, Japón, donde Disney solo tiene los royalties de una atracción muy rentable (Solomon, 1994). Así pues, en Francia la Walt Disney Company compro mucha mas tierra de la realmente necesaria para construir eventualmente 700,000 metros cuadrados de espacio para oficinas, 750,000 metros cuadrados de parques, 2,500 casas, un shopping center de 95,000 metros cuadrados, 2,400 departamentos y 3,000 departamentos de tiempo compartido (de Quillacq, 1994).

Euro Disneyland planificaba desarrollar la tierra y luego venderla, obteniendo una considerable ganancia. Por otra parte, esto permitiría a Euro Disneyland ejercer un estricto control sobre el diseño y construcción en el futuro de las áreas cercanas al complejo. De hecho, Disney en su budget de estado real previo un 22% de los revenues en 1992, 32% de los revenues en 1993, 40% de los revenues en 1994, y el 45% en 1995 (de Quillacq, 1994). Los ejecutivos de Euro Disneyland deben haber sabido bastante rápido que la estructura financiera para el complejo tenia problemas. Lamentablemente, este plan de "retornos" nunca despegó debido al colapso del mercado que, en cambio, produjo el abandono del desarrollo planificado alrededor del parque (Turner, 1993, December; de Quillacq, 1994). Así pues, Euro Disneyland no recibió "revenue" proveniente del desarrollo de la propiedad como había sido anticipado.

Errores Operativos

Se cometieron numerosos errores considerando la operación global en Euro Disneyland. Por ejemplo, de su experiencia americana la Walt Disney Company supuso que el lunes seria un día con pocos invitados y el viernes uno con tanta gente, y previo el staff en consecuencia. En la realidad ocurrió el contrario. De hecho hasta hoy, la compañía aun lucha por encontrar el nivel correcto de staffing en el parque donde "...el numero de visitantes por día en temporada alta puede ser 10 veces superior al numero en temporada baja" (Gumbel & Turner, 1994, p. A 12). Mas aun, al problema se agrega la diferencia en aceptación de los empleados de las condiciones de empleo. En Orlando los Cast Members están acostumbrados y han aprendido a aceptar ser enviados a casa si no son necesarios. No obstante, en París, los miembros del cast franceses se sienten muy irritados y tienen una gran dificultad para aceptarlo (Gumbel & Turner, 1994).

Otro ejemplo de suposiciones operativas en Euro Disneyland involucra a los conductores de buses. La Walt Disney Company construyo espacios muy pequeños de parking para los buses franceses. Los conductores se quejaron por la dificultad para maniobrar en los lugares asignados. Además, la Walt Disney Company proveyó solamente 50 instalaciones para descanso para los conductores de buses, y en idas de punta hay 2,000 trabajando (Gumbel & Turner, 1994).

Un ejemplo final de los errores operativos cometidos por Euro Disneyland involucro las estaciones de computadoras en los hoteles. Los ejecutivos de Euro Disneyland supusieron que los visitantes permanecerían en el parque varios días (Treichler, 1991). Ello no ocurrió en la realidad. Muchos visitantes llegaban temprano por la mañana, pasando el día en el parque, hacían su check in por la noche, y su check out temprano en la mañana siguiente, antes de volver al parque. Habiendo tantos visitantes haciendo checking-in y checking-out, se tuvieron que instalar estaciones de computadoras adicionales en los hoteles para disminuir el tiempo de espera en fila de los visitantes.

Costos Laborales

Antes de la apertura de Euro Disneyland los ejecutivos habían estimado que el costo laboral seria del 13% de sus revenues (Meltdown at the cultural, 1994). Esta fue otra área en la que los ejecutivos se equivocaron en sus estimaciones. En 1992 la cifra real era 24% y en 1993 aumento a un alarmante 40%. Estos porcentajes de costo laboral aumentaron la deuda de Euro Disneyland.

Staff y Training

Antes de que Euro Disneyland abriera, la Walt Disney Company construyo oficinas en Marne-la-Vallée para reclutar sus Cast Members. En solo 12 meses 12,000 Cast Members tenían que ser reclutados, contratados, entrenados y alojados (Bakos, 1991). Este es un desafío para cualquier compañía, "...pero es aun mas complejo para Disney, cuyos empleados (Cast Members) se parecen mas a los miembros de una troupe teatral" (Bakos, 1991, p. 102). Euro Disneyland recluto personal mediante ferias de trabajo, una técnica europea popular. En dos días, 1,000 candidatos se postularon. Sin embargo, dado que los requisitos solicitados por la Walt Disney Company son altos, de cada 10 candidatos entrevistados solo uno era contratado (Bakos, 1991). A complicar el proceso de contratación, habia requisitos lingüísticos ya que los idiomas oficiales de Euro Disneyland son francés e inglés. Se dio preferencia a los solicitantes trilingües ya que se esperaba que el parque atraería visitantes de toda Europa.

Una vez contratados los candidatos, el desafío de Euro Disneyland consistió en entrenar a los europeos, la mitad de ellos franceses, para ser Cast Members de Disney (Toy, Maremont, & Grover, 1990). "Cada empleado se capacita en recursos humanos, y luego recibe entrenamiento adicional según el trabajo específico requerido" (Bakos, 1991, p. 102). El éxito en la visita sucesiva de los parques Disney esta en la relación empleado – cliente. Así pues, el mayor desafío que Euro Disneyland enfrento fue implantar la mentalidad "have a nice day"(pase Ud. un muy buen día) y enseñar a 12,000 empleados europeos a sonreír todo el día con la "Disney smile" (sonrisa Disney) (Anything but a 'Mickey Mouse', 1989).

Durante todo el training y tiempo de empleo TODOS los miembros del Cast aprenden a respetar el estricto código de 13 paginas del vestir, conocido como el "Disney Look". Los europeos no entendían este "Disney Look" (Toy, Grover, & Maremont, 1992; Phillips, 1993). El "Disney Look" es un código rígido sobre la apariencia de los Cast Member que impone un look impecable todo-americano. Reglamenta ya sea el tamaño de los aros como el de las uñas de las manos hasta la intolerancia en el llevar una cabellera teñida. Resulta difícil a los europeos adherir a este "American look" ya que no son americanos y consideran que este requisito los despoja de su individualismo (Leerhsen & Gleizes, 1992, p. 67). Mas aun, los franceses "...eran raramente especialistas en servicio" (Solomon, 1994, p. 36). En diciembre de 1994 Euro Disneyland fue llevada ante los tribunales franceses contestando el código de vestir estricto de la Walt Disney Company. Los europeos consideraban que el código para vestirse violaba la ley de trabajo francesa (Du Bois, 1994). Como resultado Euro Disneyland reestructuro su código francés. Sin embargo, los franceses consideraron que la Walt Disney Company simplemente institucionalizo un nuevo código no como consecuencia de haber sido llevada ante una corte judicial, sino en un intento por restablecer las movimentadas relaciones de trabajo en el parque de diversiones.

Argumentos Culturales

Si bien la aceptación del público europeo del parque en sí no ha sido un problema para Euro Disneyland ha existido un tipo diferente de desacuerdo cultural. La mayor parte de los europeos cree que hay un imperialismo cultural (Turner, 1993, November). Los europeos no han adherido al "...estilo un poco kitsch, frecuentemente insensible y casi siempre avasallante del padre norteamericano de Mickey" (Gumbel & Turner, 1994, p. A 1). La actitud contenciosa de los ejecutivos de Disney aumentó las dificultades encontradas alienando a la gente con la cual era necesario trabajar. "Su respuesta a dudas o sugerencias era invariablemente: Haced como nosotros decimos, porque sabemos más" (Gumbel & Turner, 1994, p. A 1).

Errores Operativos Culturales

Varios errores cometidos en la operatividad de Euro Disneyland afectaron la cultura francesa. Un ejemplo de esto es la política de la Walt Disney Company de no servir bebidas alcohólicas en sus parques de California, Florida, y Tokio que extendió a Francia. Esto produjo sorpresa y rebeldía en Francia donde un vaso de vino con la comida se da por descontado. Luego de muchas consideraciones, en Mayo de 1993, la Walt Disney Company cambió su política y permitió el consumo de vino y cerveza en Euro Disneyland (Wentz & Crumley, 1993).

Otro ejemplo es la creencia de la Walt Disney Company de conocer las costumbres del desayuno europeo (Gumbel & Turner, 1994). A Disney le fue referido que los europeos no consumían desayunos sentados. Esto se tradujo en un diseño inadecuado de sus restaurantes antes de que Euro Disneyland abriera. Una vez abierto el parque, los restaurantes fueron bombardeados por gente con deseo de desayunar. De hecho, estaban "...en algunos hoteles tratando de servir 2,500 desayunos en un restaurante con 350 asientos" (Gumbel & Turner, 1994, p. A 12). Aun más, los visitantes pedían panceta y huevos con más frecuencia que solo café y croissants. Disney reaccionó rápidamente con desayunos preempaquetados enviados a las habitaciones y en ubicaciones satélites (Gumbel & Turner, 1994).

Asimismo, la Walt Disney Company tuvo dificultades para darse cuenta de que los europeos estaban acostumbrados a comer a una hora determinada cada día (Solomon, 1994). Mientras los norteamericanos están felices paseando en un parque con el almuerzo en sus manos, la mayor parte de los visitantes europeos se dirigiría a los restaurantes a las 12:30 p.m. esperando sentarse para un almuerzo placentero. Esto produjo la formación de largas filas. Para complicar todo aun más, una vez que los europeos llegaban a su mesa se les comunicaba que no podían acompañar sus almuerzos con vino o cerveza (Solomon, 1994). Así pues, los europeos no tuvieron una "experiencia Disney" positiva durante sus comidas. Además, resultó difícil para los managers de Euro Disneyland encontrar personal para una o dos horas de punta.

Un ejemplo final de error cultural es el modo en que los europeos consideran su tiempo de vacaciones. Los europeos son contrarios a retirar a sus niños de la escuela durante el periodo escolar para llevarlos de vacaciones, mientras que esto es usual en USA. Asimismo, los europeos prefieren unas pocas vacaciones largas antes que muchas cortas. La Walt Disney Company estaba convencida de poder "americanizar" las costumbres europeas. Lamentablemente para la Walt Disney Company, esto no ocurrió.

Gasto per-capita

También hubo cálculos por defecto por parte de los ejecutivos en cuanto al gasto per-capita de los visitantes de Euro Disneyland. La Walt Disney Company había calculado que los visitantes de Euro Disneyland gastarían grandes cantidades de dinero así como lo hacían en los Estados Unidos y Tokio (Turner, 1993, December). Mas específicamente, la Walt Disney Company calculó que cada visitante compraría por un valor diario de \$33 en comida y souvenirs. Esto no ocurrió. De hecho, el gasto es aproximadamente un 12% menor del previsto (Toy, Oster, & Grover, 1992). Mas aun, la entrada per-capita de los europeos es menor que la de los japoneses, y prefieren gastar su dinero en largas vacaciones, y no en cuatro idas (Solomon, 1994).

Los visitantes europeos vinieron al parque pagando un precio alto de la entrada (\$43 los adultos y \$30 los

niños), pero gastan menos per-capita en comida y mercadería que los norteamericanos (Wentz & Crumley, 1993). Esto se puede deber en parte al hecho de que muchos visitantes pasan el mayor tiempo posible en las diversiones debido al alto precio de la entrada (30% mas que el de Disney World en Florida) y menos tiempo comprando souvenirs (Euro Disney: The not-so-magic, 1992). Los consumidores norteamericanos y japoneses no se van del parque con las manos vacías, mientras si lo hacen los europeos. Esto se tradujo en un revenue menor del esperado por parte de Euro Disneyland (Coleman & King, 1994).

Tasas de interés

El costo total de construcción de Euro Disneyland fue de \$4 billones. Disney puso solamente \$170 millones en capital equo, mientras que los inversores públicos, que son propietarios del 51% de los shares puso \$1 billón en capital equo. Así pues, el restante \$2.9 billón fue solicitado en préstamo, con altas tasas del orden del 11% (Gubernick, 1994). "Así pues, desde el inicio, el proyecto resulto altamente palanqueado" (Gubernick, 1994, p. 42). Para complicar el asunto aun mas, debido en parte a los budget-breakers de Michael Eisner (como se analizo antes), hubo una necesidad adicional de pedir prestado dinero. Este segundo set de prestamos aumento el monto del dinero debido que es lo que por ultimo "...puso esposas a Euro Disney" (Gumbel & Turner, 1994, p. A 12). Con altas tasas de interés, importantes prestamos, y un revenue menor del esperado Euro Disneyland se encontró en dificultades financieras.

Marketing

Euro Disneyland fue lanzada al mercado con el presupuesto de que era "...una destinación para vacaciones completa que ofrece suficiente para mantener una familia ocupada durante una semana" (Scimone, 1991, p. 18). Esta estrategia de marketing estaba obsesionada por hacer ver al parque inmenso eliminando completamente el aspecto emotivo del mismo (Wentz & Crumley, 1993). Como se analizo previamente, los visitantes franceses permanecían en el complejo solo una o dos noches y no una semana. En lugar de proponer al mercado el parque en el estilo norteamericano de "...grandiosidad y extravagancia" (Wentz & Crumley, 1993, p. I 23), Euro Disneyland se debería haber concentrado en el aspecto emotivo, señalando que los visitantes tendrían una única, extraordinaria experiencia familiar que nunca olvidarían. Este acercamiento grandioso American-style insulto a los europeos (Crumley & Fisher, 1994).

Mas aun, el marketing naufrago por enfatizar el despliegue y tamaño por encima de las atracciones (Crumley & Fisher, 1994). Hubo poca vidriera de las excitantes aventuras y de los personajes explicando a los visitantes que podían hacer y ver en el parque. Los franceses vieron Euro Disneyland como "el peor aspecto del imperialismo-plastico norteamericano...Demostró una tremenda arrogancia por parte de Disney" (Crumley & Fisher, 1994, p. 39).

Euro Disneyland cometió un grave error al no tener en cuenta la opinión de los franceses cuando desarrollo sus estrategias de marketing. La Walt Disney Company concuerda en que pudo haber errores de marketing, pero descarga la culpa de estos errores en la falta de datos sobre la reacción de los europeos frente a la "Magia Disney " (Euro Disney: The not-so-magic, 1992).

Comunicación

Los inversores creen ser víctimas de Euro Disneyland ya que la Walt Disney Company comunicaba a mala pena sus dificultades. Por ejemplo, como en julio de 1994 cuando los ejecutivos de la Walt Disney Company comunicaban a los inversores que aun planificaban construir Phase II, un segundo parque de diversiones en Euro Disneyland. En el mes de noviembre del mismo año los ejecutivos reportaban una perdida de \$905 millones y Disney por si tomo un \$350 millones write-off (Gumbel & Turner, 1994). Poco después de este anuncio y para total perplejidad de los inversores, Eisner menciona casualmente en una entrevista de una revista francesa que Euro Disneyland podría cerrar debido a sus pérdidas.

Además, la comunicación con la prensa ha sido muy pobre por parte de los ejecutivos de Euro Disneyland (Crumley & Fisher, 1994). Aquellos managers que trataron con los medios de comunicación no respondían a llamadas telefónicas, y menos aun contestaban preguntas. Reconociendo que cometieron un grave error, el mejorar su reputación con la prensa se transformo en una meta de los ejecutivos de Euro Disneyland.

Convention Business

Según Turner & Coleman (1994), una de las pocas noticias positivas sobre Euro Disneyland es que su convention business supero las expectativas desde el inicio. De hecho, el espacio para las convenciones en el New York Hotel de Euro Disneyland, localizado en adyacencias al parque, cubrió toda su disponibilidad y fue necesario aumentar su capacidad.. Euro Disneyland no anticipo el éxito de sus instalaciones para convenciones. Si lo hubiera hecho, habría aumentado los grupos de conferencias y revenue. Euro Disneyland ahora esta decididamente tratando de incrementar estas instalaciones.

LAS RESOLUCIONES

Ocurrieron muchas cosas con Euro Disneyland desde su apertura. Aunque hubo éxitos en Euro Disneyland la alta deuda en la que se incurrió han convertido a los problemas financieros en prioridad numero uno. Para que el parque permanezca operativo debe bajarse la deuda.

El paquete de rescate de Disney

El 14 de marzo de 1994, la Walt Disney Company propuso un plan de reestructuración "de rescate" que haría decrecer el monto de la deuda de Euro Disneyland. La pieza clave del plan es una emisión de derechos por 6 billones de francos donde el 51% seria subscripto por 61 bancos y el resto tomado por la Walt Disney, que tiene un 49% en Euro Disneyland (Euro Disney's wish, 1994; Euro Disney creditors, 1994). Una emisión de derechos es una oferta que otorga derechos para comprar shares, generalmente a precios de mercado menores usually, a shareholders existentes en la misma proporción que su actual propietario. Así, los bancos gastarían unos \$500 millones y harían otras concesiones por sus shares del 51%, mientras que, la Walt Disney Company acordaba gastar unos \$508 millones to bail out its 49% shares así como comprar ciertas posesiones de Euro Disneyland park por un valor de 1.4 billones de francos (unos \$240 millones) y lease them back en términos favorables para Euro Disneyland (Coleman & King, 1994).

A cambio, la Walt Disney Company acordaba no solicitar derechos por royalty y management durante cinco años, haciendo ahorrar a Euro Disneyland aproximadamente 450 millones de francos por año. Luego de estos cinco años, el pago original por royalty se reduciría a la mitad (Euro Disney's wish, 1994). El plan bajaría la deuda de Euro Disneyland a unos 10 billones de francos (aprox. \$1.69 billones), de los actuales 20 billones de francos. Además, la banca aceptaba olvidar pagos de intereses por 18 meses sobre la deuda y diferiría los pagos por tres años ahorrando a Euro Disneyland aprox. 1.9 billones de francos. Este plan aumenta la atadura de la Walt Disney Company al parque ya que su inversión inicial en Euro Disneyland fue solo de \$160 millones (Coleman & King, 1994).

Se debe notar que en el momento en que se instituyo al plan "de rescate", la Walt Disney Company continuaba a ser propietaria del 49% de los shares. Al mismo tiempo la Walt Disney Company discutía con el Principe Al-Walid bin Talal bin Abdul-Aziz Al-Saud, de Riyadh Arabia Saudita, la opción de invertir unos \$500 millones en Euro Disneyland y comprar hasta el 24% de Euro Disneyland shares of stock (Rossant, Harbrecht, & Grover, 1994). In January 1995, Brian Coleman escribió que la Walt Disney Company era ahora propietaria del 40% de los shares de Euro Disneyland, indicando que las partes habían concluido el trato (Coleman, 1995, January).

El 25 de enero de 1995, Coleman (1995, January) reporto que el plan "de rescate" de Euro Disneyland habia achicado profundamente sus pérdidas para el primer cuarto fiscal debido a la reestructuración financiera y mas

altos revenues lo cual dio un gran respiro al parque. Durante ese mismo periodo, el parque tuvo un alza del 3% en su revenue de 828 millones de francos a 854 millones de francos. Para el año fiscal terminado en 1994, Euro Disneyland reporto una pérdida neta de 1.8 billones de francos (Coleman, 1995, January). Mas aun, el 26 de julio de 1995, Coleman (1995, July) reporto que Euro Disney obtuvo su primer beneficio. Durante el tercer cuarto de Euro Disneyland su beneficio fue de \$35.5 millones.

Disneyland París

Euro Disneyland extraoficialmente cambio su nombre en Septiembre de 1994 por el de Disneyland París para adaptarse a "...los gustos europeos e invertir las continuas pérdidas y el reporte de siempre menor concurrencia" (Crumley, 1994, October, p. 2). Mediante el énfasis en el nombre de París, los ejecutivos de Disney esperaban capitalizar con su proximidad a la capital francesa (Euro Disney mulls renaming park, 1994). Se esperaba que esto resultara en el aumento de la concurrencia y de los revenues.

Reducciones

Para que Euro Disneyland pudiera bajar los costos y aumentar los revenues se suprimieron 950 puestos administrativos, o sea el 8.6% de toda su fuerza de trabajo (Euro Disney plans to slash, 1993). Además, en respuesta a las quejas por los altos precios de las entradas y de los hoteles, Euro Disneyland rompió un tabú de la Walt Disney Company introduciendo tarifas reducidas para la temporada baja (Sasseen, 1993). Otra primicia es que ofrece una entrada con precio reducido luego de las 17 horas (Sasseen, 1993).

Cambios de Marketing

La Walt Disney Company esta cambiando su filosofía de marketing para expandir sus esfuerzos hacia países tales como Israel y países del Africa. Mas que proponer Euro Disneyland como destinación para un periodo de vacaciones, la Walt Disney Company decidió ofrecerlo como una de las tantas metas de un itinerario europeo de un mes (Euro Disney weathers fickle, 1993). Mas aun, los ejecutivos de Euro Disneyland consideran pertinente alejar la atención de los consumidores de sus hojas de balance y llevarlos nuevamente a los personajes y atracciones Disney en modo de hacerles concentrar en que ver y que hacer en el parque (Crumley, 1994, March).

Disputas laborales

Para finalizar con los numerosos litigios de trabajo sobre las largas horas y baja paga, Euro Disneyland "...se alejo de la modalidad de trabajo americana para acercarse a la francesa" (Sasseen, 1993, p. 27). Este nuevo acercamiento estableció una semana de trabajo máximo y planillas de trabajo horario anualizadas . Además, reclasifico los trabajos usando el método francés que capacitaba a los ciudadanos franceses para reconocer sus clasificaciones standard de trabajo. Como resultado, Euro Disneyland gano mayor aceptación y voluntad de ser flexible por parte de su fuerza de trabajo (Sasseen, 1993).

CONCLUSION

La aventure de la Walt Disney Company de Euro Disneyland es una excelente fuente de estudio, training, y aprendizaje para los profesionales en recursos humanos involucrados en una posible expansión en el exterior. Aunque Euro Disneyland esta situada en Europa, las lecciones aprendidas y la experiencia ganada pueden aplicarse en cualquier otro país de la tierra. Por ejemplo, la Walt Disney Company fallo en comprender correctamente los hábitos de comida europeos. La lección aprendida es que cualquier compañía proveedora de comida que considere su expansión en un mercado extranjero debería desadoctrinarse intensivamente en todos los aspectos de los hábitos alimentarios en y cerca de su país. Por otra parte, no todas las lecciones aprendidas se basan en las experiencias negativas de Disney. El profesional en recursos humanos pudo aprovechar estudiando los métodos usados por la Walt Disney Company y los franceses en la integración de ambos

procedimientos de evaluación de riesgo, que estos resultan en un programa muy superior. El profesional en recursos humanos astuto puede aprender de este proceso y aplicar estas técnicas adquiridas recientemente en situaciones similares en cualquier lugar del mundo.

El desplazamiento de cualquier compañía hacia un mercado extranjero no debería hacerse sin un estudio extenso y profundo basado en una investigación exhaustiva de cada aspecto aplicable de la economía, leyes, cultura, clima, intereses, costumbres, hábitos en el estilo de vida, geografía, hábitos de trabajo, etc. La lista podría continuar con cada área que conduce a otra.

Para establecer el mejor modo de penetrar en un nuevo mercado extranjero es necesario rever las experiencias pasadas de quienes se han establecido en ese mercado particular. Mediante ello se incrementaran las posibilidades de éxito y se reducirán las posibilidades de fracaso.

En el caso de Euro Disneyland un nuevo business que quiera entrar en el mercado europeo conocería los problemas que la Walt Disney Company encontró durante las negociaciones, construcción, y operatividad del parque. El profesional en recursos humanos puede utilizar este conocimiento incrementado en cuanto a los problemas de Euro Disneyland en conjunto con los otros businesses que penetraron en el mercado europeo, para optimizar sus posibilidades de tener éxito. Mas aun, la información sobre Euro Disneyland y otras compañías permitirá al profesional en recursos humanos adquirir la capacidad para hacer ajustes y fijar limites en sus negociaciones, construcción, y operatividad en modo tal de disminuir los problemas potenciales e incrementar los revenues financieros.