



FACTORES CULTURALES QUE AFECTAN A LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

DIFERENCIAS CULTURALES. DISNEY EN FRANCIA

INITE, S.C. no es responsable del contenido, de la veracidad de los datos, opiniones y acontecimientos vertidos en el presente caso práctico. La finalidad del presente es el desarrollo de competencias y es un material para discusión con efectos didácticos.



Instituto de Investigación de Tecnología Educativa



Caso: Diferencias culturales. Disney en Francia

Aprendizaje Basado en Casos

¿Qué es un caso?

El principal elemento de esta metodología es el Caso. Los casos son instrumentos educativos complejos que tienen forma de narrativas.

Son narraciones o relatos atractivos y de interés para los alumnos. Dicha narración presenta un conflicto, un dilema en el que está representado un hecho de la vida real, complejo, a partir del cual se centrará y desarrollará la investigación. Un caso permite también integrar información de diferentes campos disciplinares, en esencia es interdisciplinario. Incluye información y datos: psicológicos, sociológicos, científicos, antropológicos, históricos y de observación, además de material propio de la asignatura que se trabajará.

“Un buen caso es el vehículo por medio del cual se lleva al aula un trozo de la realidad a fin de que el profesor y los alumnos lo examinen minuciosamente. Un buen caso mantiene la discusión centrada en alguno de los hechos obstinados con los que uno debe enfrentarse en ciertas situaciones de la vida real (Lawrence, 1953)”

La presentación de un caso debe acompañarse de preguntas críticas que orienten la reflexión sobre el tema, solicitarán la indagación de aspectos relevantes de la situación, vincularán ideas con conocimientos previos, dirigirán la discusión hacia las teorías o principios conocidos y favorecerán la búsqueda de soluciones alternativas.

Elementos de presentación de un caso

Los elementos de presentación de los casos son variados, desde casos formales presentados por escrito, un artículo periodístico, un segmento de un video real o de una película comercial, una historia tomada de las noticias de la televisión o radio, un expediente tomado de algún archivo documentado, una pieza de arte, un problema científico de ciencias o matemáticas, entre otros. En este sentido se sugiere que la forma en que se redacte y presente el caso, sea de la siguiente forma:

- Título
- Introducción
- Desarrollo de la situación



- Planteamiento de preguntas
- Conclusión

La estructura del caso podrá variar dependiendo de la asignatura.

Título

Factores culturales que afectan los negocios internacionales

Introducción

En la actualidad, en esta era de comunicación global y de rápida transportación, enfocada hacia una economía mundial con mayor grado de integración e interdependencia; como un reflejo de los cambios vertiginosos es importante considerar las diferencias culturales entre países y al interior de los mismos porque esto puede establecer el éxito o fracaso en los negocios. Para lograrlo en algunos países se requiere de un entrenamiento transcultural.

El caso que a continuación se presenta señala qué tan diversas pueden ser las sociedades debido a las variaciones culturales; éstas pueden ser causadas por diferencias en la estructura social, la religión, la lengua, la educación, y la filosofía económica y política. Es pertinente reconocer que las desigualdades culturales existen y una implicación directa radica en el vínculo entre la cultura y las ventajas competitivas nacionales.

Los sistemas de valores y normas de un país afectan a las actividades empresariales de éste: los costos para hacer negocios influyen en la capacidad empresarial para obtener las ventajas competitivas en los mercados globales. Uno de los mayores riesgos que enfrenta una firma que decide establecer sus operaciones en el extranjero por primera vez, es que no cuenta con la información suficiente acerca de las costumbres de otras culturas, ya que la adaptación puede abarcar todos los aspectos de las operaciones de una firma internacional en un país extranjero: lo que resulta exitoso en una cultura puede no serlo en otra.



Disney en Francia es un caso real que muestra la naturaleza de la cultura social y las implicaciones para la práctica de los negocios, ya que en distintas culturas se requiere de una adaptación a los sistemas de valores y normas de esos países. La adaptación puede abarcar todos los aspectos de las operaciones de una firma internacional en un país extranjero.

La forma en que se llevan a cabo las negociaciones, los sistemas de pago de los incentivos, la estructura de la organización, el nombre del producto, la relación existente entre los directores y los trabajadores, y la forma de promoción del producto son factores sensibles a las diferencias culturales.

Desarrollo de la situación

Caso 1. Diferencias culturales: Disney en Francia

Historia

Walt Disney es una enorme compañía que surge en los Estados Unidos, lleva el nombre de su fundador, Walter Elias Disney. Nació en el año 1923. En un principio, estaba estrechamente relacionada con la producción de dibujos y películas animadas, entre ellas, las del afamado *Mickey Mouse*, quien continúa siendo la imagen de la compañía. Actualmente, The Walt Disney Company es una empresa gigantesca a nivel mundial y posee parques de diversiones, produce películas, tiene canales de televisión, *resorts* y vende productos de todo tipo relacionados con sus animaciones; por esto en Disney hay varias empresas que se encargan de los principales negocios de la compañía.

Desde hace más de ocho décadas el nombre de Walt Disney se ha asociado al entretenimiento familiar, manteniendo desde sus comienzos un compromiso de calidad en el entretenimiento, basado en su legado de excepcional calidad y creatividad que ha logrado



mantenerse en el gusto de abuelos y niños muy pequeños que siguen apasionándose por Mickey Mouse y todos sus amigos.

Disneylandia, abrió sus puertas en 1955 como un fabuloso “reino mágico” con una inversión de \$17 millones de dólares. Produjo ganancias de inmediato, un auténtico paraíso que ha crecido y entretenido a más de 250 millones de personas, incluyendo presidentes y todo tipo de personalidades de fama mundial.

Después del éxito de Disneyland en Anaheim, California, y de Walt Disney World en Lake Buena Vista, Florida los planes para construir un parque similar en Europa emergió en 1972. Bajo la dirección de E. Cardon Walter, Tokio Disneyland se abrió en 1983 con un éxito inmediato formando un catalizador para la expansión internacional. A finales de 1984 los jefes de la división del parque temático de Disney, Dick Nunis y Jim Cora, presentaron una lista de aproximadamente 1,200 zonas europeas posibles para la construcción del parque.

Disney en Europa

Información

En marzo de 1985, el número de lugares para la construcción del parque se redujo a cuatro: dos en Francia y dos en España. Ambas naciones se dieron cuenta del potencial económico y ventajas de un parque temático por lo que ofrecieron atractivos proyectos de financiamiento a Disney.

En España las áreas para el parque se encontraban cerca del mar mediterráneo y contaban con un clima subtropical similar a las instalaciones de Disney en California y Florida. Disney también había demostrado interés en un sitio cerca de Toulon, en Francia meridional, no lejos de Marsella. El paisaje agradable de esa región y su clima hizo que este lugar fuera el favorito para el proyecto que después sería llamado *Euro Disneyland*.

Sin embargo, las capas gruesas de roca que fueron descubiertas debajo del sitio hicieron la construcción demasiado difícil. También consideraron al pueblo de Marne la-Vallée por su



proximidad a París y su ubicación dentro de Europa occidental, para llegar a este lugar sólo se necesitarían cuatro horas para los 68 millones de personas que se tenía contemplado arribarían en automóvil y no más de dos horas en avión para 300 millones más.

Sin embargo, París fue el lugar elegido por su demografía y a los subsidios otorgados, pues el gobierno francés se encontraba entusiasmado con el proyecto de Disney, y le ofreció a la compañía más de un billón de dólares mediante incentivos, sólo con el firme propósito de crear alrededor de 30 mil empleos franceses derivados del proyecto.

Al finalizar 1986, Disney se encontraba enfocado totalmente en las negociaciones con el gobierno de Francia. Desde el inicio de la demarcación se presentaron errores de orden cultural, el representante de Disney, Joe Shapiro, estableció que los acuerdos tomarían más tiempo del programado; Jean Rene Bernard, representante francés, expresó su sorpresa cuando Shapiro agotó su paciencia y corrió hasta la puerta de la sala de negociación y con un gesto muy poco francés empezó a patear una y otra vez, gritando sin parar: “¡Denme algo para romper!”. Esta situación mostró inevitablemente una grave consideración; ya que los comentarios no se hicieron esperar. Un grupo de intelectuales franceses presentaron sus opiniones al respecto, denominando al proyecto como: “un Chernobyl cultural”; el ministro de cultura intervino y anunció categóricamente que boicotearía la inauguración del parque, afirmando que Disney era un símbolo indeseable de los clichés americanos, de una sociedad de consumo imparable. El verano de 1992, a pesar de todos los problemas, fue inaugurado el parque con un costo de 5 000 millones de dólares, hasta ese momento, Walt Disney Company no había experimentado fracaso alguno en el negocio de los parques de diversiones; poco tiempo después de la apertura de *Euro Disneyland*, se presentaron actos de protesta en contra del gobierno de Estados Unidos, el cual había exigido un corte en los subsidios destinados a la agricultura francesa y un grupo de granjeros manejó sus tractores hasta el parque y obstruyó la entrada. Esta situación se difundió a nivel mundial, provocando que la relación entre Disney y París se desgastara.



Contexto de Análisis

También se registraron errores de orden operativo importante:

a) El desayuno fue un punto de operación completamente desastroso, porque los ejecutivos de la compañía recibieron la información de que los europeos “no desayunan”, por tal motivo se redujeron los espacios asignados en los restaurantes, y para la sorpresa de todos los ejecutivos, sí se desayuna. Intentaban servir 2 500 desayunos, con un cupo asignado en los restaurantes para 350 personas, en algunos hoteles la situación se volvió incontrolable ya que las filas para solicitar el desayuno eran interminables. Otra situación es que nadie solicitaba el típico desayuno europeo: café, cuernitos, que los ejecutivos de Disney habían programado y diseñado sino que, “todos pedían tocino y huevos”.

b) El consumo del alcohol no fue considerado; la política de Disney era no servir alcohol en el parque, lo cual provocó una desafortunada respuesta para los visitantes; en un país en el que el vino acompañado con los alimentos es imprescindible. Los horarios de comida se convirtieron en otro problema para Disney, todos querían comer a las 12:30, las condiciones eran totalmente adversas, las aglomeraciones imposibles y todo el personal asignado por parte de Disney tuvo que afrontar esta situación procurando calmar un poco el mal humor de los visitantes y echar andar el programa de “modificación de la política”, la cual establecía un nuevo horario de comidas: 11:00 a.m. a las 2:00 p.m.

c) Los días de mayor movimiento en el desarrollo de las actividades eran los viernes, imaginando que el lunes sería menos pesado, a través de estos supuestos Disney distribuyó a su personal, pero la realidad era totalmente diferente y contraria.

d) Los problemas del personal eran de esperarse para Disney, ya que intentó implementar el mismo modelo de trabajo en equipo que había tenido absoluto éxito en Estados Unidos y Japón, pero en Francia no se obtuvo el mismo resultado. En las primeras nueve semanas de



funcionamiento, aproximadamente mil empleados de *Euro Disneyland*, es decir, un 10% del total renunciaron. Por ejemplo, uno de los empleados que era un joven estudiante de medicina, originario de un pueblo cercano, contratado para trabajar los fines de semana; después de haber recibido la capacitación, lo cual llamó “lavado de cerebro”, renunció después de una acalorada discusión con su supervisor por los horarios de comida; otro empleado declaró firmemente: “Creo que no se dan cuenta de las diferencias... de las distintas formas de pensamiento”.

e) La mayor dificultad que tuvo que enfrentar Disney en este proyecto, fue que los europeos no se quedaban en el parque durante el tiempo esperado por Disney; la mayoría de ellos permanecían uno o dos días, pocos eran los que duraron los cuatro o cinco días contemplados por Disney, la mayoría de los europeos manifestaba que los parques de diversiones eran lugares para disfrutar un solo día, no resultan ser el destino para tomar unas largas vacaciones; esta situación representó grandes pérdidas para Disney, la compañía había invertido más de 1 000 millones de dólares en la construcción de hoteles altamente lujosos muy cercanos al parque, los cuales permanecían vacíos durante la mayor parte del tiempo.

Aunado a todo esto, la población francesa no tenía enfocada su atención a visitar uno de los parques más atractivos en el mundo, hasta 1994, sólo 40% de los visitantes era de origen francés; un alto ejecutivo señaló que la mayoría de los visitantes eran norteamericanos con residencia en Europa o, aun más extraño los japoneses de visita en Europa, lo cual se convirtió en un fenómeno de grandes dimensiones para Disney.

Euro Disneyland a finales del 1994 había acumulado aproximadamente 2 000 millones de dólares en pérdidas. Con este panorama altamente desalentador Disney tuvo que modificar la estrategia a seguir:



1) Disney cambió el nombre asignado de inicio al parque; fortaleciendo la identidad del mismo.

LOS CAMBIOS DE NOMBRE

El Disneyland Paris Resort, y sus características, es el resultado de varios cambios en el nombre, nació con el fin de superar la publicidad negativa que surgió con el *Euro Disneyland*.

Michael Eisner dijo: *"Como americanos, la palabra 'Euro' se crea para significar encantador o emocionante. Para europeos resultó ser un término que asociaron al negocio, modernidad y comercio. La retitulación del parque Disneyland París era una manera de identificarlo con una de las ciudades más románticas y más emocionantes del mundo"*.

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Complejo entero	Euro Disney Resort ¹		Euro Disneyland	Disneyland Paris ³							Disneyland Resort Paris ⁴					
Primer parque	Euro Disneyland ¹		Paris ²								Parque Disneyland/Park Disneyland ⁴					
Distrito entretenimiento	Festival Disney					Disney Village										

¹ mayo de 1994

² junio de 1994 hasta septiembre

³ octubre de 1994 hasta febrero de 2002

⁴ marzo de 2002.



2) Las ofertas de comida y ropa cambiaron totalmente, se reabrieron restaurantes que proporcionaban comida de autoservicio, tan característico de los parques estadounidenses; asimismo los productos de las boutiques fueron señalados en función al mercado francés, sin embargo se cambiaron para afianzar la imagen característica de Disney.

3) Por último, los costos de las entradas y las habitaciones en los hoteles se redujeron considerablemente en una tercera parte; el resultado de la asistencia al parque, traducida en orden monetario fue de 11.7 millones en 1996, en contraste con los 8.8 millones en 1994.

Consideraciones finales.

Resort Disneyland Paris hoy

El parque Disneyland está en operación los 365 días del año. Una versión modificada del parque Disneyland en California, que cubre 650.000 m² y cinco áreas conocidas como “tierras” cada una representa un tema o un periodo. El parque es el número 48 en la lista de atracciones durante 2007. Las zonas se llaman: *Main Street*, *Fairland*, *Adventureland*, *Fantasyland* y *Discoveryland*.

Parque de los estudios de Walt Disney

El parque de los estudios de Walt Disney abrió en marzo de 2002, este parque de Disney es el segundo que está basado en *showbusiness* y las películas de los estudios de Disney-MGM.

Entretenimiento y campos de golf

El distrito de entretenimiento Disney Village contiene una variedad de restaurantes, bares, tiendas y otros lugares los cuales se mantienen abiertos incluso después de que los parques cercanos cierran. Mientras que Golf Disneyland cuenta con campos de 9 y 18 hoyos.



Los Hoteles

El complejo Disneyland Paris Resort ofrece siete hoteles. El hotel Disneyland está situado sobre la entrada del parque del mismo nombre y es el hotel más prestigiado. Existe el lago que rodea al Hotel Nueva York, el club de la bahía de Newport y la casa de campo de la secuoya. El hotel Cheyenne y el Santa Fe están situados cerca del lago, el rancho de Davy Crockett está en un área arbolada.

El Disneyland Paris Resort incluye seis hoteles asociados que no son manejados por *Euro Disneyland S.C.A.* Estos proporcionan los autobuses para transportar gratis a las personas a los parques. Estos hoteles asociados son: Marriot aldea d'Ile-de-Francia, Hotel Radisson SAS, Holiday Inn Hotel, Vienna International Dream Castle Hotel, MyTravel's Explorers Hotel y Kyriad Hotel.

Transporte

Existe un ferrocarril con la conexión a la red suburbana de *Réseau Express Régional RER* (red ferroviaria exprés nacional) y a la red de alta velocidad del carril del *Train à Grande Vitesse TGV* (tren a gran velocidad) está situado entre los parques y Disney Village. Thalys se encuentra cerca de la estación de tren de Vallee de la Marne, además existen servicios diarios desde Londres en el Eurostar. El 10 de junio de 2007, una nueva línea del TGV, LGV Est, comenzó a dar servicio entre París y Estrasburgo.

Los autobuses proporcionan transporte a todos los hoteles de Disney (excepto el rancho de Davy Crockett) y a los hoteles asociados.



Planteamiento de preguntas o producto a entregar

1. Explica con tus palabras:
 - a) ¿Qué entiendes por el concepto de cultura?
 - b) ¿Cómo caracterizarías los aspectos individuales de la cultura?
2. Menciona cuáles son los factores determinantes de la cultura, así como los aspectos individuales de la misma. Explica cada uno.
3. Expón tu opinión, con relación a la siguiente aseveración: “La cultura no es constante, evoluciona con el tiempo”.
4. Analiza lo siguiente: las diferencias culturales determinan los costos que para hacer negocios tiene un país, el posible desarrollo económico, marcará el futuro del país y las posibles prácticas de los negocios.
5. Busca argumentar tu respuesta con base en los conocimientos que posees sobre el tema, así como con la información presentada en el caso de estudio.
6. Para los negocios internacionales, ¿cuáles son las implicaciones del entrenamiento transcultural? Ejemplifica tu respuesta.
7. ¿Qué aspectos consideró Disney en relación a los gustos y preferencias de los consumidores europeos? De estos supuestos analiza, ¿cuáles eran correctos? y ¿cuáles incorrectos? Fundamenta tu respuesta.



8. ¿Cuáles fueron los principales errores asociados con el lanzamiento de *Euro Disneyland* en Francia? Menciona los más importantes.

9. ¿Cómo hubiera podido tener Disney una experiencia inicial más favorable en Francia? Analiza los puntos más importantes señalados en el caso de estudio.

10. ¿Fue una buena opción para Disney elegir el desarrollo del parque de diversiones en Francia? ¿Por qué? Concreta y sustenta tu respuesta.

Conclusión:
