

# Caso de conclusión

## Malas decisiones en Euro Disney

Dos años después de que Walt Disney Co. inauguró su nuevo parque en Francia, Euro Disney estaba perdiendo 1 millón de dólares diarios, a pesar de que la visitaban más de un millón de personas al mes. ¿Qué estaba mal?

Disney tuvo una ambición desmedida y había realizado varios cálculos estratégicos y financieros importantes en forma equivocada. Descansaba demasiado en las deudas, justo a medida que las tasas de interés comenzaron a aumentar. Supuso que un auge en los bienes raíces continuaría, lo que le permitiría vender algunas propiedades para pagar sus deudas. Cometió errores en el parque mismo, lo que incluyó excesos en los costos, una política de no alcohol (en un país en el que todos toman una copa de vino con la comida), muy pocos baños y una suposición equivocada de que los franceses no querían desayunar en los restaurantes de los hoteles.

La empresa culpó de sus errores a una grave recesión europea, a elevadas tasas de interés y a la devaluación de varias monedas frente al franco francés. Pero había alejado a las personas con las cuales necesitaba trabajar. Disney pensó que tenía la razón y en forma persistente impuso su voluntad a los demás. "Siempre estuvieran seguros de que funcionaría porque se trataba de Disney", afirmó un funcionario de la industria de construcción francesa. Los ejecutivos europeos de Disney siempre sintieron que estaban relegados por los ejecutivos de la corporación.

Disney mostró su confianza excesiva de muchas maneras. Los ejecutivos se jactaban de que podían predecir los futuros patrones de vida en París; predijeron que las personas se moverían hacia el este, cerca de Euro Disney. Pensaron que podrían modificar los hábitos europeos. Por ejemplo, los europeos son más reuñentes que los estadounidenses a dejar que sus hijos falten a la escuela, y prefieren vacaciones más largas que recesos cortos. Disney pensó que podría cambiar esto.

"Había una tendencia a creer que todo lo que tocaban sería perfecto", dijo un antiguo ejecutivo de Disney. Disney creyó que



The Walt Disney Company tomó innumerables decisiones equivocadas acerca de su parque de diversiones Euro Disney, en Francia. Al final, el parque no fue cerrado, pero los expertos afirman que deben tomarse medidas extremas para lograr que el proyecto sea redituable.

[Sichov/SIPA]

lo que había podido hacer en Florida lo podía hacer en Francia. La arrogancia percibida y una prensa crítica desmoralizaron a la fuerza de trabajo y mantuvieron alejados a los visitantes.

El arriesgado financiamiento de Euro Disney se basaba en un escenario sumamente optimista con poco margen de error. Cuando los críticos afirmaron que la estructura financiera estaba demasiado lista para su propio bien, la actitud de Disney era la de un pensamiento europeo precavido del antiguo mundo que no podía entender el libre mercado financiero de estilo estadounidense.

Al cabo de un tiempo, el parque tuvo tantos visitantes como se había proyectado. Pero los costos eran demasiado elevados y el ambiente económico se había modificado. Para cubrir los costos, la admisión en el parque se fijó en 42.25 dólares, por encima del costo en Estados Unidos. Pero Disney no vio las advertencias de una depresión europea. Uno de los ejecutivos afirmó: "Entre el atractivo y la presión de la apertura y la intensidad del proyecto en sí mismo, no nos dimos cuenta de que venía una gran recesión."

Michael Eisner, presidente de Disney, se propuso hacer de Euro Disney el proyecto más espectacular que jamás hubiera salido de la empresa. Estaba obsesionado con mantener la reputación de calidad de Disney, pero fue por encima del presupuesto para hacer cosas que los críticos consideraron frívolas.

Cuando las cosas estaban en su punto más débil, Disney amenazó con cerrar el parque, pero negoció nuevos arreglos financieros favorables de último minuto. La crisis pareció solucionarse, al menos temporalmente. Muchos observadores mantenían, sin embargo, que Euro Disney no estaba realmente en riesgo de cerrar, había demasiado en juego para la empresa, para sus acreedores y para el gobierno francés, que había proporcionado redes de caminos y de trenes hacia el parque y 750 millones de dólares en préstamos a tasas inferiores a las del mercado.

### Preguntas

1. ¿Cuántas decisiones puede contar en este caso? ¿En cuáles otras puede pensar que son necesarias para una empresa tan ambiciosa?
2. ¿Qué conceptos del capítulo puede detectar en este caso? ¿Qué errores observa usted en los ejecutivos de Disney?
3. Con el beneficio de la perspectiva hacia el pasado, ¿qué podría haber hecho Disney de otra manera?
4. ¿Qué piensa usted de la reacción europea que se describe en el último párrafo? ¿Qué debe hacer Disney?

Fuentes: P. Gumbel y R. Turner, "Fans Like Euro Disney, but Its Parent's Goofs Weigh the Park Down", en *The Wall Street Journal*, marzo 10 de 1994, pp. A1, A12; y P. Millar, "Lock up Your Legends", en *The European*, septiembre 3 de 1997, pp. 8-12. También "Disney's Lesson", editorial en *The European*, septiembre 3 de 1997, p. 5. ●

Los precios han bajado al igual que algunos costos, gracias a la nueva administración. Ahora Euro Disney se ha recuperado y se está convirtiendo en una compañía financieramente saludable. Pero, una vez más, Disney está enojando a los europeos. Las películas de dibujos animados *Hércules* y *El jorobado de Nuestra Señora* enfurecieron a las personas por las grandes libertades que la compañía se tomó para distorsionar las historias originales. Un periódico importante, que se lee en toda Europa, se quejaba de "una caricatura (*Hércules*) que distorsiona y abusa de uno de los mitos fundadores de la cultura europea" (Millar, 1997, p. 9). Aún más, "a pesar de que es sensible a lo que se piensa políticamente correcto en Estados Unidos, es totalmente indiferente a donde obtiene su materia prima, con tal de hacer dinero. Y lo hace, en miles de millones" ("Disney's Lesson", p. 5). Y una cita más: "ningún estudio ha sometido a la cultura europea a un pillaje tan abierto al servicio de su propia máquina *holliwodense* de hacer dinero con el impulso de un grupo que Disney". (*Ibid.*)