

# CASO DE ESTUDIO: Parques temáticos de Disney



La Walt Disney Company es la empresa operadora de parques de diversiones más grande del mundo. Opera todos sus parques como parques temáticos, que son parques de diversiones contruídos alrededor de un tema particular como personajes animados o animales, además de los ofrecimientos tradicionales de paseos, alimentos y juegos. El mapa 1.1 muestra que Disney opera siete de los diez parques de diversiones más concurridos del mundo.

En 2002, Disney tenía cuatro parques temáticos operando fuera de Estados Unidos. Estos eran Dineyland Tokio, Tokio DineySea, Disneyland París y Walt Disney Studios (un parque temático de películas vecino de Disneyland París). Disney tenía además un parque en construcción (Disneyland Hong Kong, cuya apertura estaba programada

para 2005) y había firmado una carta compromiso para construir otro en Shanghai, China, con el propósito de que estuviera listo para las olimpiadas que se llevaron a cabo en el 2008. Cuando todos estén operando la asistencia a los parques temáticos de Disney fuera de Estados Unidos superará a la de este país.

Disneyland Tokio se inauguró en 1993 y es ahora el parque de diversiones más visitado del mundo. La Oriental Land Company de Japón propuso el parque a Disney, la cual aceptó el concepto, pero no deseaba proporcionar ningún financiamiento; por ello, la Oriental Land Company es la propietaria del parque. Disney proporcionó la planeación maestra, el diseño, la manufactura y los servicios de capacitación durante la construcción durante la construcción, así como servicios de consultoría al finalizar la instalación. Disney recibió honorarios por su trabajo durante la fase de construcción y ahora recibe regalías de las entradas y las ventas de mercancías y alimentos. La Oriental Land Company también es propietaria de Tokio DisneySea, inaugurado en 2001, y Disney recibe regalías por la licencia de la operación.

El parque de Tokio es en cierta forma una paradoja. Aunque muchas empresas como Lenox China y Mister Donut han tenido que adaptarse a los tamaños y gustos japoneses, Disneyland Tokio es casi una réplica de Disneyland y el Magic Kingdom en Estados Unidos. Los letreros están en inglés y la mayor parte de los alimentos son de estilo estadounidense. La gerencia de la Oriental Land Company exigió esto porque deseaba que los visitantes sintieran que estaban en los “parques originales” y porque la empresa se había dado cuenta del enorme éxito que habían tenido en Japón las franquicias como MacDonald’s cuando los jóvenes japoneses abrazaron la cultura estilo

estadounidense. Sin embargo, Disney hizo algunas adaptaciones, como la inclusión de un restaurante japonés y una atractiva pantalla gigante que muestra la historia de Japón.

Debido al éxito de Disneyland Tokio y a que la investigación mostraba que muchos europeos visitaban los parques estadounidenses de Disney, esta empresa anunció en 1985, que abriría un parque temático en Francia o España. Un sitio cercano a París ofrecía ventajas porque su ubicación central permitía que una gran cantidad de población se desplazara hacia allá con facilidad. París es la capital europea más visitada y los franceses son los principales consumidores europeos de productos Disney, como libros de historietas. No obstante, puesto que el parque emplearía a miles de personas atraería a muchos turistas, Disney actuó como Rico MacPato al enfrentar a Francia contra España para obtener incentivos. Finalmente, el Gobierno francés ofreció extender las vías férreas de París al parque (uniendo al parque con el resto de Europa) a un costo de casi 350 millones de dólares, proporcionar terrenos baratos para construir el parque y prestar a Disney el 22 por ciento de los fondos necesarios para construirlo.

Disney invirtió sólo 140 millones de dólares para obtener una participación del 49 por ciento en una operación de cinco mil millones de dólares, que incluyen hoteles, centros comerciales, campamentos y otras instalaciones. Una unión internacional de Bancos y aseguradoras vendieron el 51 por ciento restante a otros inversionistas, principalmente en Francia y Estados Unidos. Además, Disney estableció por contrato

que recibiría honorarios gerenciales y el pago de regalías por las entradas y las ventas de alimentos.

Incluso, antes de que Disney firmara un acuerdo con el Gobierno francés, comenzó a tener problemas en Francia porque la gente creía que el parque contribuiría a la destrucción de la cultura francesa. Al Presidente de Disney le lanzaron huevos en París y una revista francesa mostró a un Mickey Mouse gigante caminando sobre los techos de los edificios parisinos. Disney intentó adelantarse a las críticas al aceptar que el francés fuera el idioma principal del parque aunque todos los empleados debían hablar también otro idioma europeo. Además incluyó algunas atracciones para satisfacer los gustos franceses, como una exposición basada en los cuentos de la ciencia ficción de Julio Verne. Sin embargo, cuando Dineyland París abrió sus puertas en 1992, los granjeros franceses bloquearon el transporte y la entrada al parque porque el Gobierno francés los había obligado a vender sus tierras a Disney y porque Estados Unidos estaba limitando la importación de productos agrícolas franceses. En su lugar, muchos clientes potenciales visitaron los juegos olímpicos de 1992 y la Feria Mundial en España u otros parques de diversiones europeos que surgieron o fueron renovados tan pronto como Disney anunció su plan de ubicarse en Francia. En esa época los valores de las monedas europeas fluctuaban demasiado y muchos europeos estaban recelosos de que los precios se elevaran inesperadamente una vez que estuvieran en el parque. Aunque Disney colocó chimeneas, protegió las filas de espera y colocó un domo de vidrio sobre el paseo de las tazas de té, el clima parisino era mucho más frío que California o Florida para atraer al parque muchos visitantes durante el invierno.

Por último, Disney estableció una política que prohibía el alcohol en el parque para mantener su imagen familiar, pero los visitantes alemanes y británicos protestaron, argumentando que el vino forma parte de la experiencia francesa.

Los problemas iniciales casi llevaron a la quiebra a Disneyland París. Pero su inversionista de Arabia Saudita contribuyó con 400 millones de dólares para obtener una participación del 25 por ciento, mientras que la participación de Disney disminuyó al 39 por ciento y la del público en general al 36 por ciento. Mientras tanto, Disney redujo los precios, eliminó su política que prohibía el alcohol y promovió el parque de manera más intensa estableciendo una moratoria en el recibo de sus pagos de regalías. Ahora Disneyland- París tiene más del doble de visitantes que el Louvre y obtiene una pequeña utilidad. Disney contribuyó con el 39 por ciento de los fondos para construir el parque temático de películas. Walt Disney Studios. La empresa aprendió de su experiencia anterior con Disneyland -París y está usando a actores europeos como Jeremy Irons, Isabella Rossellini y Natasha Kinshi (hablando sus idiomas nativos) como guías de turistas virtuales. Además, está destacando las películas europeas.

Disney está interesado en Asia porque representa alrededor de la mitad de la población mundial y se está volviendo lo suficientemente próspera, de tal manera que cada vez más personas pueden realizar viajes y pagar por actividades de recreación. Además, China ha tenido una política de un hijo por familia, lo que ha aumentado los ingresos familiares disponibles y ha hecho que los padres no nieguen nada a su único hijo, como una visita a un parque temático.

Disney consideró diversos lugares en Asia, sobre todo en China, antes de decidirse por Hong Kong. Aunque esta ciudad sólo tiene 6.8 millones de habitantes, es el destino turístico más importante de Asia, con 10 millones de visitantes al año. Además, Hong Kong tiene una mejor infraestructura (carreteras, aeropuerto y servicios generales) e ingresos familiares más altos que las ciudades de China Continental. Finalmente, desde Hong Kong pasó del control británico al chino, los asiáticos no encuentran la ciudad tan atractiva como destino turístico, así que el Gobierno de Hong Kong está deseoso de atraer a Disney para estimular su industria turística. Disney espera que su parque atraiga a 1.4 millones de visitantes extranjeros durante el primer año de operaciones y a 2.9 millones en 15 años. Además, Hong Kong no es actualmente un destino turístico orientado hacia las familias y su Gobierno cree que un parque temático de Disney puede cambiar esa situación, atrayendo a un tipo de turista que de otro modo no visitará Hong Kong. Por último, Disney espera crear 18.400 empleos directos e indirectos en su primer año de operación y 35.800 en los siguientes.

Disney también vio el parque temático de Hong Kong como una forma de mejorar su relación con China Continental, así como sus oportunidades de negocios en ese país. El Gobierno chino suspendió la distribución de las películas de Disney después de que ésta empresa estrenó Kundun en 1996, una película sobre el Dalai Lama exiliado, considerado por el Gobierno chino como una amenaza para su control sobre el Tíbet. Construir un parque en Hong Kong, que es un territorio chino, mostró el deseo de Disney de cooperar con China.

Disney y el Gobierno de Hong Kong negociaron durante casi un año. El acuerdo final fue una empresa conjunta: Hong Kong Internacional Theme Parks, con una participación del Gobierno Hong Kong del 57 por ciento y de Disney del 43 por ciento. La empresa conjunta será propietaria del parque temático y de otros desarrollos adyacentes a él, como hoteles y restaurantes. El Gobierno de Hong Kong decidió que Disney invirtiera dinero (300 millones de dólares), además de contribuir con su experiencia y el aura de sus atracciones y personales de historieta. Al final, el costo del parque y los proyectos relacionados (carreteras y una conexión ferroviaria que unan al parque con el resto de Hong Kong) excederá, probablemente, los 4 mil millones de dólares.

El éxito del parque está lejos de ser realidad. El costo del transporte aéreo y los hoteles pueden impedir las visitas de muchos turistas del sureste asiático. El único enlace por tierra con Hong Kong es China. Disney cuenta obviamente con los visitantes de China. Los chinos continentales deben obtener visas de salida de China y visas de entrada a Hong Kong para viajar a ese lugar. El Gobierno chino otorga estas visas ocasionalmente y la emisión de las visas por el Gobierno de Hong Kong requiere tiempo; ha señalado que podría eliminar el requisito de visa para los visitantes chinos que permanezcan menos de una semana. La competencia es otro factor. Entre 1994 y 1999, China construyó más de 2.000 parques de diversiones, que variaban desde magníficos hasta pésimos, aunque la mayoría de ellos no han funcionado bien. Disney apuesta a que los chinos no están desinteresados en los parques temáticos, sino sólo en los malos. Finalmente, está la cuestión de la capacidad de pago. La empresa

conjunta planea construir hoteles más pequeños y baratos para dar servicio a los visitantes chinos en un área casi tan grande como el parque.

Debido a los problemas financieros derivados de la aventura de Disneyland París, Disneyland Hong Kong será menor que aquella y necesitará cinco millones anuales de visitantes en vez de diez millones para no tener pérdidas ni ganancias. El parque mismo incluirá un centro de exposición similar al de Epcot, junto con los parques. Disney no espera que haya rechazo cultural del parque como el que encontró en Francia porque los habitantes de Hong Kong tienen la reputación de interesarse más en ganar dinero que en preservar cultura. Disney dice que planea dar a los hoteles y restaurantes un fuerte sabor chino, pero el Magic Kingdom estará “gobernado por Mickey Mouse, no por el jefe Mao”.

Dada la gran inversión hecha en Hong Kong, sobre todo la que realizó su Gobierno, la carta de compromiso 2002 de construir un parque en Shanghai sorprendió a la mayoría de los analistas. El Gobierno de Hong Kong teme que un parque en Shanghai desvíe de Hong Kong a los turistas potenciales. Las autoridades de Disney han respondido a esa preocupación diciendo que los parques atraen a distintos visitantes potenciales. Disney dice que no ha hecho ningún compromiso definitivo para construir el parque Shanghai y algunos analistas sienten que esta empresa está usando en realidad las negociaciones para hacer avance en China, como la introducción de una canal de televisión de Disney en ese país.

**TEST:**

1. ¿Qué considera usted que motivó a Disney a construir el parque en el extranjero y cuáles podrían ser las ventajas y las desventajas desde el punto de vista de Wal Disney Company?
2. ¿Por qué cree que Disney no efectuó ninguna inversión financiera en Japón, realizó una de 140 millones de dólares en Francia y después otra de más de 300 millones de dólares en Hong Kong?
3. ¿Qué factores del ambiente externo han contribuido con el éxito, el fracaso y los ajustes de Disney y en las operaciones de sus parques temáticos en el extranjero?
4. ¿Debe Disney construir un parque en Shingai? Si debe hacerlo ¿qué tipos de ajustes operativos podría realizar ahí?

**(1) John D. Daniels, Lee H. Radebauch, Daniel P. Sullivan. Negocios Internacionales. Décima Edición. Pearson Educación. México 2004. Páginas 24, 25, 26 y 27.**