

El Comportamiento del consumidor es un tema que no sólo interesa a la Dirección de Marketing sino que también interesa a los psicólogos en su afán de entender y comprender ciertas reacciones y respuestas del ser humano como consumidor en una gran sociedad.

El conocimiento de este comportamiento es importante ya que saber cómo reaccionan los consumidores ante determinadas situaciones, ayuda a los directivos del Marketing a pronosticar cuáles serán los resultados de sus ofertas de mercado. Además, este comportamiento puede revelar los factores más relevantes que condicionan los hábitos de compra y de consumo del producto.

El consumidor responde de diferentes maneras ante determinadas situaciones, ya que en estas situaciones conviven muchas variables que hacen que el consumidor tenga distintos comportamientos.

La gran cantidad de productos y marcas, los costes de las compras, las distintas personalidades, culturas, costumbres, hábitos de compra...etc, hacen que el analizar el comportamiento del consumidor no sea tan fácil.

Al individuo no se le puede estudiar como ser independiente, sino que es un ser que necesita estar integrado en una sociedad, convivir con otras personas; esto quiere decir que como ser social está recibiendo o le están afectando ciertos estímulos externos que condicionaran gran parte de sus decisiones y actuaciones. Estos estímulos que recibe continuamente pueden ser conscientes o inconscientes, pero ambos influirán en su forma de actuar y en su decisión de compra.

A través de variables como la actitud, la percepción, el aprendizaje y la personalidad, los estímulos que el individuo recibe los transformará en una serie de respuestas que le llevarán a decidir entre una cosa y otra, es decir, entre comprar y no comprar en el caso del individuo como consumidor.

En el proceso de hacerse hombre hay un despliegue de necesidades y deseos que se traducen en impulsos, que refuerzan a conducirse de una determinada manera frente a la realidad. Hay veces que estos impulsos no concuerdan con la realidad produciéndose en el individuo un enfrentamiento entre estos que le originan ciertos problemas o trastornos.

A la hora de tomar la decisión de compra o no compra ó a la hora de actuar de una forma determinada ante una situación, hay que hacer especial hincapié en la Motivación. La motivación se puede definir como el conjunto de fuerzas impulsoras internas que empujan al individuo hacia la acción o la omisión, originando así una conducta.

Los tres elementos que condicionan la motivación son los instintos, los impulsos y los incentivos. Los impulsos aparecen porque el individuo tiene unas necesidades que desea satisfacer, y este debe aprender y conocer de que forma puede satisfacerlas.–

Las principales motivaciones de compra de un individuo son las influencias sociales, la clase social, la familia, las modas, las influencias culturales, la autoestimación, las emociones, los hábitos y gustos personales, las motivaciones económicas..., entre otras.

## **EL CASO DISNEY COMO UN PROBLEMA EXTENSO**

Todo producto tiene un ciclo de vida, dependiendo del momento ó etapa en la que se encuentre el producto, surgirá un tipo de problema distinto cuya resolución también será de distinta forma.

El producto a lo largo de su vida pasa por una serie de etapas que son las que constituyen el denominado ciclo de vida de un producto.

En la primera etapa llamada Etapa de Introducción, el producto es nuevo, aún es desconocido por el consumidor o simplemente la información que este tiene sobre el producto es mínima. Aquí el problema que surge recibe el nombre de problema extenso. En esta etapa la rapidez de decisión del consumidor es lenta ya que la cantidad de información de que dispone es escasa. Esta etapa se produce cuando los consumidores se enfrentan a una marca de una categoría de productos poco familiar.

Antes de poder comprar una marca de una manera informada el consumidor tiene que formar mentalmente el concepto de categoría ó imagen de categoría de productos

En la segunda etapa del ciclo de vida del producto, llamada Etapa de Crecimiento, el problema que surge es un problema limitado ya que el consumidor ya conoce más el producto. Los consumidores en esta etapa necesitan menos información que en el problema extenso, y su decisión es más rápida. El consumidor debe adquirir un nuevo concepto para la marca, pero ya tiene el concepto de categoría.

En la tercera y última etapa, denominada Etapa de Madurez, el problema surgido es un problema rutinario. Esta etapa se caracteriza por la poca necesidad de información y por decisiones rápidas. Un consumidor puede sencillamente comprar la misma marca que antes: se vuelve fiel a la marca, o puede buscar la variedad.

El caso de EuroDisney lo podemos encuadrar en la etapa de introducción al ser un nuevo producto o servicio, cuyo problema es por lo tanto un Problema Extenso. Al ser un producto nuevo, el consumidor carece de categoría de producto y aún no sabe muy bien cómo situarlo.

En esta etapa la variable clave es la Información , al ser un producto desconocido por su posible consumidor , el factor información es determinante para conseguir que ya no sea posible consumidor sino que sea consumidor.

La información que da en esta etapa, no solo la proporcionada por la propia Empresa, sino también la información que se produce por factores externos, es importante para la resolución de un problema extenso, típico de esta etapa.

Existen dos clases de información utilizables tanto conjunta como independientemente, ambas no excluyentes:

Conocimiento práctico: definido como la información que establece el marco. Evalúa e identifica una marca en particular. Transmitir conocimiento práctico puede ser una tarea de comunicación muy difícil, lo que probablemente explica por qué fallan tantas innovaciones en el mercado. En este tipo de información el uso de metáforas es muy utilizado.

Conocimiento léxico o terminológico: se refiere a las palabras de un lenguaje, es la información para identificar y evaluar las características de la información. Los medios más utilizados son el lenguaje, la simbología y la música.

Respecto a la información que proporcionan los factores externos, como es en el caso de los medios de comunicación, veremos más tarde cómo han influido en las decisiones y actitudes del consumidor, llevando a EuroDisney a no conseguir sus objetivos.**EL CASO DISNEY EN EUROPA**

En nuestro caso de estudio: EuroDisney, trata de un producto nuevo para la sociedad europea. En su momento de lanzamiento, la sociedad a la que va dirigido carece para EuroDisney del concepto de categoría de producto.

Se trata de problema extenso cuya resolución determina el éxito o el fracaso de la empresa.

EuroDisney representa el mundo de las fantasías, de los sueños y de la diversión. Es un reino mágico con el

cual la mayoría de nosotros hemos disfrutado. En los países desarrollados los personajes de EuroDisney son conocidos como el pan y la mantequilla. Todos nosotros conocemos lo que el Reino Mágico de EuroDisney representa en nuestra fantasía.

EuroDisney vende ilusiones, fantasías, sueños y deseos de un mundo perfecto e imaginario. EuroDisney esta acostumbrada a ser un éxito, aunque su parque temático europeo ha sido en los últimos años un motivo para tomarse una aspirina. Con la construcción y apertura de EuroEuroDisney escasos 32 kilómetros de París se pretendía introducirse en Europa abarcando así un gran mercado de clientes potenciales, debido a la cercanía de Bélgica, Alemania etc.

EuroDisney siempre pensó que tenían una mina de oro desarrollando su 4º parque en las afueras de París, con el tiempo se darían cuenta que la realidad era muy diferente.

Los 11 millones de visitantes en el primer año no eran los que estaban planeados. EuroEuroDisney obtuvo unas pérdidas de 905 millones de dólares en el año fiscal del 1993 cual terminaba el 30 de Septiembre del 93. A fechas del 31 de diciembre, EuroEuroDisney acumuló unas pérdidas de 6,04 billones de Francos Franceses, casi 1,03 billones de dólares. El presidente ejecutivo del parque, Robert Fitzpatrick, que obtuvo fama situando el parque, empezó a tropezar con operaciones del día a día. Fitzpatrick habla francés, conoce Europa muy bien y su mujer es francesa. Pero se vio incapaz de actuar con rapidez y eficacia en los asuntos del parque. Numerosas veces intentó dar a entender a los altos ejecutivos de la EuroDisney que Francia no era lo mismo que Florida, pero sus intentos de advertencia quedaron fallidos. Fue reemplazado en 1993 por el francés Philippe Bourguignon. La siempre americana empresa ordenó a Bourguignon que diese al parque una imagen nativa sin perder la identidad americana.

Con eso se dio un cambio a la cúpula de EuroEuroDisney, pero había problemas que con el cambio seguían existiendo. Estos problemas incluían: las previsiones optimistas, el reclutamiento y la formación del personal, diferencias culturales, los tipos de intereses, el marketing, la comunicación,...etc.

### **previsiones optimistas**

EuroDisney cometió diferentes errores estratégicos y financieros. Los estudios de viabilidad presagiaban una bajada de la inflación y de los tipos de interés y un buen panorama económico. El crecimiento del volumen de negocio sería muy rápido, lo que, junto a los beneficios por la actividad inmobiliaria en la región, haría que la deuda con los bancos se pagara sin dificultades. La realidad fue muy diferente, esto no ocurrió así, y causó que el endeudamiento fuese mayor y los problemas económico-financieros creciesen para la empresa.

Otro de sus errores fue que creyeron poder cambiar ciertos hábitos europeos.

### **Roturas presupuestarias**

EuroDisney quiso construir un estado de arte, acercándose lo más posible a la realidad. En base a esto, era frecuente que se construyera y se hicieran cambios en el último minuto, sin tener en cuenta los costes de construcción. El jefe ejecutivo de las obras Michel Eisner, realizó los dichos cambios de último minuto, posteriormente conocidos como "Rompe presupuestos".

### **La Recesión Europea**

Los ejecutivos y sus asesores no vieron los signos económicos de la recesión económica que se avecinaba en Europa. Entre el glamour, las presiones para abrir el parque y la intensidad del proyecto no se vieron los indicios de esa recesión económica.

Cuando la recesión empezó a desarrollarse, haciendo tambalear los precios de las acciones, destruyendo así

las esperanzas que EuroDisney tenía de vender sus acciones y así recibir capital nuevo. Además la recesión causó en Francia y el resto de Europa que la capacidad adquisitiva empezara a disminuir, eso hizo que las familias se pensasen dos veces hacer un caro viaje a EuroDisney.

Por otra parte, EuroDisney no vió la magnitud de la recesión, incluso rechazó diferentes ofertas de disminuir sus riesgos, vendiendo sus hoteles a cadenas hoteleras. EuroDisney no quería perderse ninguna oportunidad una vez finalizada la recesión.

### **Errores operacionales**

Existen numerosos errores como pueden ser los diferentes:

Desde la experiencia americana se penso que el Lunes seria el dia con menos visitantes y el viernes el más numeroso, ocurrió todo lo contrario. La compañía tuvo realmente problemas para planificar el numero de trabajadores para esos días. Otro problema fue la aceptación de los diferentes empleados de las condiciones laborales. En Orlando los empleados estaban acostumbrados no ser necesitados en todo momento. A los empleados franceses les irritaba este inflexible planteamiento laboral.

Otro ejemplo incluyó a los conductores de los Autocares. EuroDisney hizo construir los aparcamientos para los Autocares tan estrechos que esto provoco que los conductores no estuviesen demasiado contentos y tuviesen que pasar malos momentos para aparcar sus autobuses en los aparcamientos asignados. Aparte de solo asignar un lugar de descanso para los conductores con una capacidad de 50 personas. Habia días en que se encontraban hasta 2000 conductores.

Otro de los errores operacionales fue el de los ordenadores de los hoteles. EuroDisney se basaba en que los clientes pasaban varios días en el parque. La realidad fue muy diferente, los clientes llegaban muy pronto por la mañana, para pasar el día en el parque y llegar a las habitaciones por la noche para marcharse el día siguiente. Las colas de espera para pagar se hicieron interminables a causa de que sólo existía un ordenador. Se tuvieron que instalar varios ordenadores adicionales para disminuir las colas.

### **El coste del personal**

Antes de abrir, se estimaron los costes de personal en un 13 % de sus ingresos, otro error cometido por los ejecutivos en sus estimaciones. En 1992 la realidad era que suponía el 24 % del los ingresos y en 1993 se incremento hasta el 40%. Esto implicó que las deudas de EuroDisney aumentasen

.

### **Reclutamiento y formación del personal**

Antes de abrir EuroDisney la compañía Disney abrió 2 oficinas en Marne-la-Vallée para reclutar a su empleados. En 12 meses tendrían que ser reclutados, contratados, formados 12000 personas. Todo un desafío para cualquier empresa y aun más para EuroDisney, en cual sus empleados se parecen a miembros de grupo teatral.

EuroDisney busco sus empleados a través de las diferentes ferias de trabajo. En dos días, más de 1000 solicitudes llegaron a sus oficinas. Los requerimientos de EuroDisney eran tan altos que solo 1 de cada 10 solicitantes fue contratado. Para complicar aun más el proceso de contratación se exigieron a los solicitantes conocimientos de las lenguas oficiales del parque como son el francés y el inglés. Se dio preferencias a los solicitantes trilingües ya que los visitantes del parque proceden de toda Europa.

La mitad de los contratados eran franceses y EuroDisney les enviaba a un entrenamiento para que se hiciesen

miembros del Clan Disney. Aparte se les enviaba a un entrenamiento específico para el trabajo que posteriormente iban a realizar.

Uno de los méritos de los parques Disney es la relación cliente–empleado. EuroDisney intentó implantar a sus 12000 empleados la mentalidad "tenga un buen día" y se les enseñó a tener la "sonrisa Disney".

Durante el entrenamiento se entregó a los empleados un código de 13 páginas, donde se comunicaba cómo deberían ir vestidos o llevar el "Look Disney". Los Europeos no entendían este "Look Disney". El "Look Disney" era un rígido código para los empleados en cual se determinaba su vestimenta, su forma de llevar el pelo, incluso qué largura debían tener las uñas. El hacerse con un Look americano supone para los europeos una seria dificultad, ya que ellos no son americanos y creen en el individualismo. Por otra parte, los franceses, verdaderos especialistas de servicios, llevaron a las cortes sociales el código Disney. Los europeos manifestaban que este código violaba el derecho laboral francés. El código fue sustituido.

El periódico Liberation lo calificó como "Mousewitz" haciendo referencia directa al campo de concentración y exterminio de Auschwitz, en Polonia donde todos los horrores se dieron cita durante la segunda guerra mundial. El campo de concentración estaría dirigido por Mickey.Demoledor. Se acababa de comparar a un, en principio, inocente parque temático de atracciones de la compañía Disney con un campo de exterminio nazi donde eran ejecutados los prisioneros de guerra por millares en cámaras de gas.

### **Diferencias culturales**

La aceptación en sí por parte de los europeos del parque temático no fue su problema, sino el enfrentamiento cultural producido entre la cultura norteamericana y las diferentes culturas europeas, en especial la cultura francesa.

La mayoría de los franceses pensaba que había una actitud imperialista por parte de EuroDisney.

Se interrogó en los medios de comunicación si la ubicación de un parque recreativo de este tipo a pocos kilómetros de uno de los sitios con más riqueza cultural, como son el Museo Louvre, el palacio de Versalles, la Torre Eiffel y los Campos Elíseos no sería un Chernobyl cultural para Francia. Comparando esta tragedia con la apertura de EuroDisney y recordando la devastadora tragedia atómica, que acabó con todo tipo de vida alrededor de la central nuclear.

Los europeos no soportaban el descarado y algunas veces sobrecargado estilo de imagen corporativa de EuroDisney. Los altos ejecutivos de EuroDisney provocaron con sus actitudes innumerables conflictos con personas que para ellos tenían actitudes desconocidas, pero que necesitaban trabajar con ellos. Su respuesta a las dudas o sugerencias era siempre la misma: "Hacerlo como nosotros lo decimos, ya que lo sabemos hacer mejor".

### **Errores operacionales culturales**

Hay diferentes errores en las operaciones de EuroDisney que han afectado en especial a la cultura francesa. Un ejemplo es , una de las políticas seguidas por Disney de no servir ningún tipo de alcohol en sus parques. Esta política se extendió a Francia y causó una gran rebelión , ya que es típico comer con un vaso de vino. Tras muchas consideraciones en 1993 EuroDisney cambió su política y permitió servir vino y cerveza en el parque.

Otro ejemplo fue que EuroDisney no entendió las costumbres de desayuno en Europa, ya que se les había informado que los europeos no se sientan para desayunar. La consecuencia fue que los restaurantes fueron diseñados demasiado pequeños.

Los directivos de Disney cometieron un gran error al creer que podían cambiar ciertos hábitos europeos,

imponiendo sus costumbres, actitudes, hábitos de consumo..., en definitiva americanizar a los europeos. Esta actitud por parte de EuroDisney se enfrentó a un rechazo masivo por parte de la sociedad europea.

Por otra parte, los medios de comunicación criticaron como contraofensiva el puritanismo anglosajón al utilizar a Mickey, personaje identificativo de Disney, como alguien que no bebe, no fuma, trabaja duramente para triunfar en la vida y corta el césped en sus ratos libres. Tan solo se le conoce una novia, Minnie con su traje de volantes y su pajarita en el pelo. Esta imagen dada por Disney que intentaba reflejar así la ideología de la sociedad norteamericana, se opone a la liberal y abierta sociedad europea.

Un último ejemplo de errores culturales es el relacionado con las vacaciones. Los europeos son reacios a sacar a sus hijos del colegio, para tomarse unas vacaciones, durante el año laboral. Mientras que en América esto es típico. Los europeos prefieren unas largas vacaciones antes que varias cortas.

## **Marketing**

EuroDisney fue introducido en el mercado como un lugar en el que pasar unas vacaciones en familia durante una semana. Esta estrategia de marketing fue totalmente errónea ya que no se contó con aspectos emocionales.

Los visitantes permanecían en el parque 1 o 2 noches como máximo, y no como se había estipulado, una semana. Si en vez de enfocar el marketing del parque al estilo americano de "grandeza y extravagancia" lo hubieran enfocado hacia un nivel emocional de los visitantes, como es, el que nunca se olvidara esta experiencia en familia.

El Marketing utilizado tomando como énfasis el brillo y la grandeza de las atracciones fue percibido por los europeos como un Imperialismo de plástico americano, que era fatal para ellos y que aparte demostraba la gran arrogancia de EuroDisney.

## **Comunicación**

Los inversores creyeron que eran las víctimas de EuroDisney desde el momento que la empresa comunicó sus dificultades y sus pérdidas. Al mismo tiempo se comunicó que tenían planes de ampliación. Posteriormente se hicieron públicos las pérdidas reales de EuroDisney. En una entrevista realizada a Eisner, este mencionó en una revista francesa, por casualidad, que el parque posiblemente cerraría debido a sus pérdidas.

Además, la relación con los medios de comunicación fue muy pobre por parte de EuroDisney. Los ejecutivos no devolvían llamadas, no contestaban a preguntas, esto llevó a minar la relación con los medios de comunicación, a parte de darles una mala reputación.

Los medios de comunicación lanzaron una gran cantidad de ofensivas contra EuroDisney, a través del uso de metáforas (vistas anteriormente). Estas llegaron a ser tan crueles que resultaron hirientes para la empresa, provocando un rechazo en las sociedades europeas y dañando seriamente la imagen de EuroDisney.

## **RESOLUCIÓN DE UN PROBLEMA EXTENSO**

Para la resolución de un problema extenso son utilizadas estrategias las cuales son importantes ya que contribuyen al éxito o fracaso de una empresa.

Según Howard, las estrategias utilizadas se pueden clasificar en:

- estrategia de categoría de productos
- estrategia de categoría de marcas.

En la estrategia de categoría de productos los consumidores deben jerarquizar los productos para así reconocer y comprender una nueva marca al categorizarla mentalmente en su categoría correspondiente. En esta estrategia el consumidor aprende lo que el producto va a hacer por ellos. En nuestro caso es llevar al consumidor a un mundo fantástico consiguiendo que este le de la categoría de producto para la diversión y el ocio.

Cuando el consumidor sitúa una nueva marca en una nueva categoría, le pone mentalmente una etiqueta, que lleva asociados un conjunto de objetivos mediante los que reconoce la marca y otro conjunto de objetivos por los que evalúa la marca. En nuestro caso dándole la marca de EuroDisney

Aparte EuroDisney utilizó otras estrategias para solucionar la problemática situación que fueron:

### **Disneyland Paris**

EuroDisney cambió de nombre a Disneyland Paris, para así adaptarse a los gustos europeos y dar una imagen de cambio en la nefasta atención al cliente. A través del énfasis del reconocimiento de Paris, los ejecutivos esperan capitalizar la cercanía del parque a la capital francesa.

### **Reducción de costes**

Para mantener bajo los costes e incrementar los ingresos se redujeron 950 puestos administrativos o mejor dicho el 8,6% de su potencial laboral.

Para responder a las críticas de los altos precios de las entradas y de los hoteles EuroDisney decidió introducir precios de corte y nuevos precios para los hoteles en temporada baja. Añadiendo que se ofertaría la entrada a partir de las 5 de la tarde a un precio inferior.

### **Cambios en el Marketing**

La compañía Disney cambió su filosofía de marketing para poder atraer clientes de otros países como son Israel y África. En vez de ofrecer el parque como un destino vacacional hacerlo como un punto de paso en periodo vacacional.

EuroDisney cree que es importante alejar la atención de sus clientes de los balcanes económicos y dirigirla hacia las atracciones del parque, informando mejor al consumidor sobre lo que se puede hacer y con lo que se puede disfrutar en el parque.

### **CONCLUSIONES:**

La aventura de Disney en EuroDisney es una excelente fuente para el estudio, entrenamiento y la obtención de conocimientos sobre el comportamiento del consumidor, a la hora de realizar una posible expansión al exterior. A través de los resultados obtenidos, EuroDisney aprendió la lección y las experiencias obtenidas pueden ser aplicadas a cualquier país del mundo. Por ejemplo Disney falló en entender mal los hábitos y costumbres de comida de los europeos. Aprendieron que para introducirse en un mercado extranjero, es necesario realizar un estudio exhaustivo de las costumbres en ese país./\*

Pero también no todo se basa en las experiencias negativas de Disney. Los recursos humanos podrían resultar beneficiados estudiando los métodos utilizados por Disney, y los franceses, integrando sus procedimientos obteniendo así una mejor formación de sus recursos humanos. Estos resultados obtenidos en los recursos humanos pueden ayudar a aprender de este proceso y así ser aplicables en cualquier lugar del mundo.

Una expansión de cualquier empresa hacia un mercado extranjero debe ser precedida de un estudio exhaustivo y

profundo estudio de la economía, los derechos, la cultura, climatología, intereses, costumbres, estilo de vida, geografía, hábitos de trabajo, solo por nombrar algunos.

A la hora de determinar el mejor camino para entrar en un nuevo mercado extranjero es revisar las experiencias obtenidas de ese mercado en particular. A través de esas experiencias del pasado se contemplará si la entrada en ese mercado va a incrementar nuestras posibilidades de tener éxito y con ello disminuir las posibilidades de cometer un error.

En el caso de EuroDisney cualquier empresa que quiera introducirse en el mercado europeo tendrá que aprender de los errores de Disney cometidos durante las negociaciones, construcción y operatividad del parque. El comportamiento del consumidor puede incrementar sus conocimientos recordando los problemas de EuroDisney en conjunto con otras empresas que se introdujeron en el mercado europeo para optimizar así sus posibilidades de éxito. Toda la información de EuroDisney y de otras empresas permitirá hacer a cualquier empresa los ajustes necesarios en las negociaciones, construcción y en su operatividad para disminuir los problemas e incrementar sus ingresos financieros.

Esta conclusión refleja la teoría sobre el comportamiento del consumidor de Skinner (Conductismo), demostrando que se aprende aquella conducta que se refuerza, y se evita aquella que se castiga.

#### **BIBLIOGRAFIA:**

- HOWARD, J. A. El comportamiento del consumidor en la estrategia de Marketing. De. Díaz de Santos. Madrid. 1993.
- EMPRENEDORES, Noviembre 1997, Nº 2.
- LYN BURGOYNE, Walt Disney Company's Euro Disneyland Venture A study in corporate foreign expansion .1995. Internet.

#### **Comportamiento del Consumidor:**

##### *EuroDisney como problema extenso*

10

•