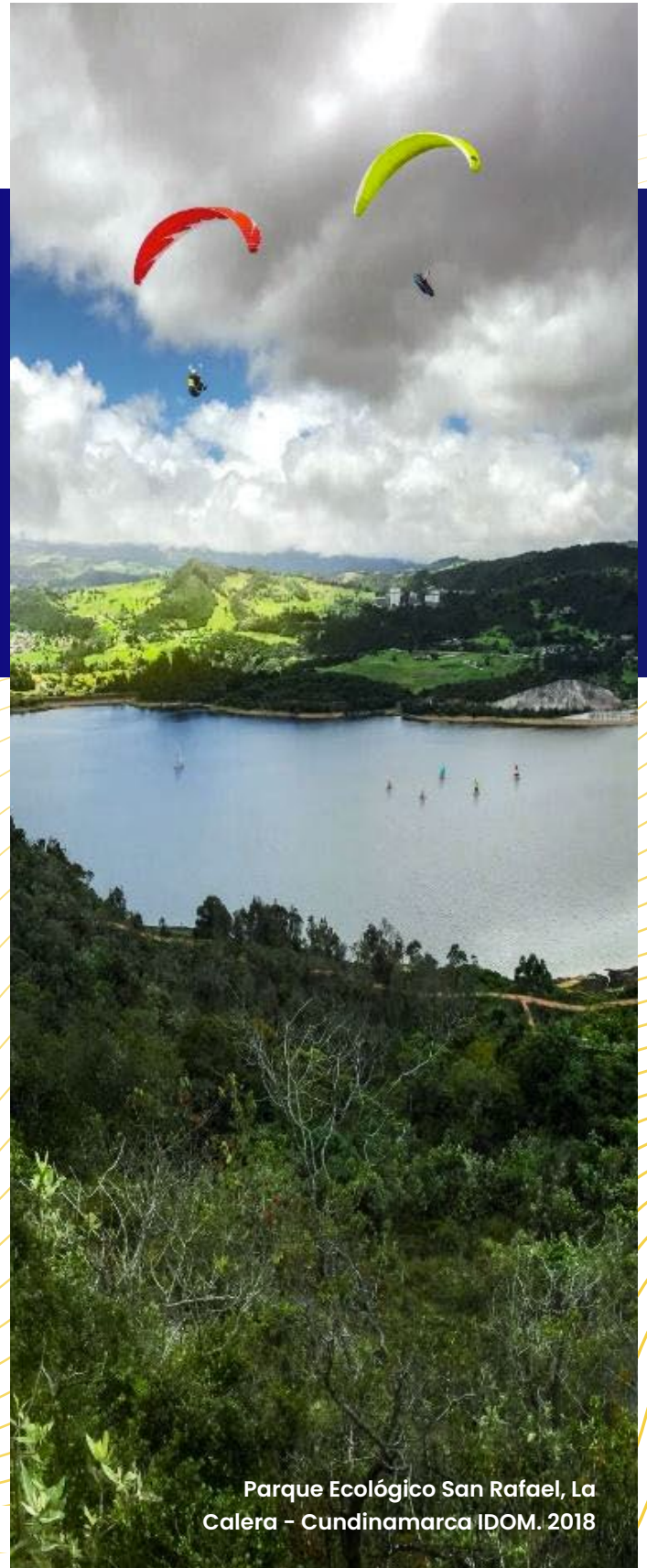




Manual de buenas prácticas  
para el desarrollo de Proyectos  
de parques de diversión bajo  
esquemas de vinculación de  
capital privado

Informe de Buenas Prácticas  
Noviembre de 2022



# Departamento Nacional de Planeación

## Dirección general

Jorge Iván González

## Subdirección General de Prospectiva y Desarrollo Nacional

Juan Miguel Gallego Acevedo

## Programa de Apoyo a la Participación Privada (PAPP)

Katherin Sandoval Chacón

## Subdirección de Desarrollo Productivo de la Dirección de innovación y Desarrollo Empresarial (DIDE)

María Piedad Bayter Horta

## Asistencia técnica

Luisa Fernanda Rodríguez Cabezas

María Cristina Pardo Salinas

Diego Fernando De Pablos Cadena

Felipe Melgarejo

Juan Sebastián Rodríguez Reyes

Proyecto APP – Sector Parques de  
Diversiones (2022)

## Diseño y diagramación

IDOM CONSULTING, ENGINEERING,  
ARCHITECTURE, SAU

Departamento Nacional de  
Planeación. 2022  
Calle 26 núm. 13-19

PBX: (601) 381 50 00 Ext.: 18080.  
Bogotá D.C. Colombia

IDOM CONSULTING, ENGINEERING,  
ARCHITECTURE, SAU

José Calvo Caneiro

Jorge Humberto Correa

José Luis Suárez Parra

José Antonio Fernández Usón

Rodrigo Vila Cid

Alejandro Gaviria Hinestroza

Mario Esteban Quintero

Nicolás Jaller Jaramillo

Camilo Mora Ruiz

# 1. Contenido

1.	CONTENIDO .....	2
2.	ILUSTRACIONES .....	4
3.	TABLAS .....	6
4.	INTRODUCCIÓN .....	7
5.	ANÁLISIS SECTORIAL .....	8
5.1.	ANÁLISIS SECTORIAL INTERNACIONAL .....	8
5.1.1.	Evolución del mercado internacional .....	9
5.1.2.	Parques de atracciones en América Latina .....	10
5.1.3.	Post-pandemia .....	12
5.1.4.	Compañías de parques de atracciones .....	13
5.1.5.	Nuevas tendencias y estrategias de los parques de atracciones .....	15
5.2.	ANÁLISIS SECTORIAL NACIONAL .....	15
5.2.1.	Proceso de estructuración y aprobación de proyecto APP en sector turismo ..	15
5.2.2.	Establecimientos de entretenimiento y sus operaciones .....	18
5.2.3.	Caracterización de la demanda .....	21
5.2.4.	Desempeño del sector de diversiones .....	24
5.2.5.	Impacto económico .....	25
6.	BUENAS PRÁCTICAS DE DESARROLLO .....	27
6.1.	GENERALES .....	27
6.1.1.	Tipo de parques .....	27
6.1.2.	Ubicación .....	28
6.1.3.	Estacionalidad .....	34
6.2.	RELACIÓN PÚBLICO-PRIVADA .....	35
6.2.1.	Constitución .....	36
6.2.2.	Inversión .....	36
6.2.3.	Operación y sostenibilidad financiera .....	37
6.2.4.	Contraprestaciones al público .....	38
6.2.5.	Plazo .....	39
6.2.6.	Riesgos y responsabilidades .....	39
6.2.7.	Riesgos y responsabilidades vehículo APP .....	39

<b>6.3.</b>	<b>ESTUDIO DE MERCADO</b> .....	<b>40</b>
6.3.1.	Análisis tendencias macro .....	41
6.3.2.	Situación del sector .....	42
<b>7.</b>	<b>BUENAS PRÁCTICAS DE OPERACIÓN</b> .....	<b>44</b>
<b>7.1.</b>	<b>MODELO DE NEGOCIO</b> .....	<b>44</b>
7.1.1.	Portafolio de Servicios .....	44
7.1.2.	Estrategias de fijación de precios .....	46
<b>7.2.</b>	<b>ESTRATEGIAS DE MERCADEO</b> .....	<b>47</b>
<b>7.3.</b>	<b>ESTRUCTURA DE COSTOS E INGRESOS</b> .....	<b>48</b>
<b>7.4.</b>	<b>OPERACIÓN</b> .....	<b>50</b>
7.4.1.	Tecnologías .....	50
7.4.2.	Riesgos .....	51
<b>7.5.</b>	<b>ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN</b> .....	<b>51</b>
7.5.1.	Crecimiento Orgánico .....	52
7.5.2.	Nuevos Mercados .....	52
<b>8.</b>	<b>TABLA DE CONVENCIONES</b> .....	<b>54</b>
<b>9.</b>	<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>55</b>

## 2. Ilustraciones

Ilustración 1. Asistencia global a parques de atracciones .....	9
Ilustración 2. Asistencia a parques de atracciones por región .....	10
Ilustración 3. Top 20 parques de atracciones con mayor asistencia .....	10
Ilustración 4. Gasto total en parques de atracciones por países de América Latina para 2019	11
Ilustración 5. Proyección del número de asistentes a parques de atracciones .....	12
Ilustración 6. Ranking de compañías de parques de atracciones más visitados del mundo	14
Ilustración 7. Nuevas tendencias y estrategias de parques .....	15
Ilustración 8. Entidades relevantes del sector de diversiones .....	16
Ilustración 9. Operaciones por sede en el departamento .....	18
Ilustración 10. Operaciones por cada categoría .....	19
Ilustración 11. Empresas operadoras por cada categoría .....	20
Ilustración 12. Ingresos y empleados de parques .....	21
Ilustración 13. Distribución de la población por estrato .....	21
Ilustración 14. Gasto de los hogares por categoría .....	22
Ilustración 15. Viajes internos por motivo .....	22
Ilustración 16. Gasto per cápita día de turistas internos .....	23
Ilustración 17. Visitantes extranjeros por motivo de viaje .....	23
Ilustración 18. Evolución de las ventas y empresas afiliadas del sector .....	23
Ilustración 19. Evolución de las ventas y empresas afiliadas de parques temáticos .....	25
Ilustración 20. Evolución de las ventas y empresas afiliadas de parques acuáticos .....	25
Ilustración 21. Crecimiento del PIB del sector turismo .....	26
Ilustración 22. Impacto económico de la industria de atracciones en Colombia .....	26
Ilustración 23. Descripción de los tipos de parques .....	28
Ilustración 24. Características de la ubicación de los parques .....	29
Ilustración 25. Tipos de infraestructuras relacionadas al parque .....	29
Ilustración 26. Características tamaño del parque .....	30
Ilustración 27. Clasificación de atracciones .....	31
Ilustración 28. Top 5 de atracciones en parques temáticos y acuáticos .....	32
Ilustración 29. Nuevas atracciones deseadas 2019 .....	33
Ilustración 30. Infraestructuras para el usuario .....	33
Ilustración 31. Estacionalidad Internacional vs. Colombia .....	34
Ilustración 32. Número de días en operación 2019 .....	34
Ilustración 33. Tipos de parques según la relación público-privada .....	35

Ilustración 34. Distribución de riesgos y responsabilidades APP .....	40
Ilustración 35. Nivel de Desarrollo requerido en estudio de Mercado .....	41
Ilustración 36. Marco de Análisis .....	41
Ilustración 37. Elementos de Análisis del Estudio de Mercado .....	42
Ilustración 38. Política de cobro de admisión .....	44
Ilustración 39. Portafolio Servicios .....	45
Ilustración 40. Caracterización Líneas de Negocio .....	46
Ilustración 41. Estrategias de Fijación de Precios .....	46
Ilustración 42. Estrategias Atracción de la Demanda .....	48
Ilustración 43. Estructura de ingresos de los parques temáticos y acuáticos .....	49
Ilustración 44. Estructura de costos de los parques temáticos y acuáticos .....	49
Ilustración 45. Beneficios nuevos tecnologías .....	50
Ilustración 46. Estrategias Ingresos a nuevos mercados .....	52

### 3. Tablas

Tabla 1. Top 10 parques de atracciones en América Latina según su asistencia .....	12
Tabla 2. Compañías de parques de atracciones .....	13
Tabla 3. Definición abreviaciones .....	54



## 4. Introducción

La presente guía tiene como objetivo dar un marco general para el desarrollo de proyectos de parques de diversión enfocados a los temáticos, acuáticos y mecánicos; enseñando las prácticas basadas en el análisis de experiencias nacionales e internacionales.

En la primera fase se presenta un análisis sectorial, tanto internacional como nacional, donde se estudian la evolución de los mercados, los tipos de parques de atracciones en las diferentes regiones, los procesos de establecimiento y estructuración de estos parques, el impacto económico, su desempeño post pandemia y las nuevas tendencias y estrategias.

Presentada la caracterización, se procederá a describir las buenas prácticas en el desarrollo y operación de este tipo de parques mediante un análisis de factores como descripción general de los parques, relación público-privada, estrategias de expansión, modelos de negocio y estudios de mercado.



## 5. Análisis Sectorial

En esta sección se hace un análisis para conocer el comportamiento macro del sector a nivel global y a nivel Colombia. Para ello se realiza un recorrido por fuentes de información secundaria a nivel regional, referentes del sector Parque de Diversiones, desarrollados por instituciones reconocidas como The Global Association for the Attractions Industry (IAAPA) y Themed Entertainment Association (TEA). Posteriormente, se aterriza a ese análisis

sectorial en el marco del territorio nacional, tomando como referente el gremio del sector de atracciones, la Asociación Colombiana de Atracciones y Parques de Diversiones (ACOLAP). Finalmente, la información a nivel nacional es complementada con entidades territoriales relacionadas con el entretenimiento y el ocio, como lo son el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el Fondo Nacional de Turismo (FONTUR), entre otros.

### 5.1 Análisis sectorial internacional

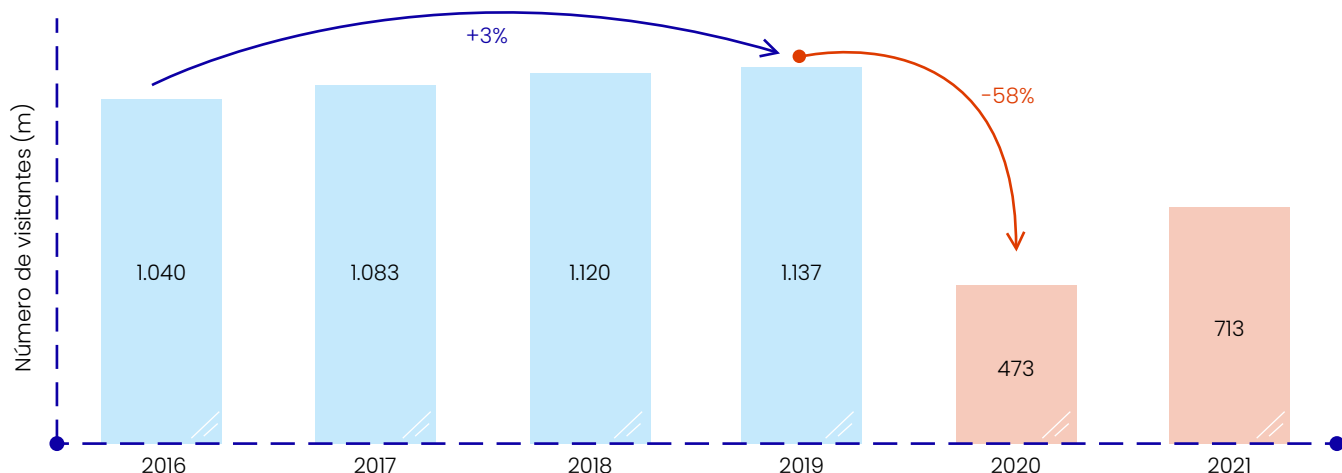
#### - 5.1.1 Evolución del mercado internacional

##### • 5.1.1.1 Asistencia global a parques de atracciones

El mercado de parques de atracciones venía creciendo a una tasa anual compuesta del 3% en el periodo de 2016 a 2019. Este crecimiento fue motivado por múltiples factores, entre ellos, el aumento de la renta disponible de los consumidores, el incremento de las reinversiones en parques de atracciones, la rápida urbanización y las políticas de inmigración favorables, que condujeron al incremento del turismo internacional, como se presenta en la siguiente ilustración

#### **Ilustración 1. Asistencia global a parques de atracciones**

(Millones de visitantes, 2016 - 2021)

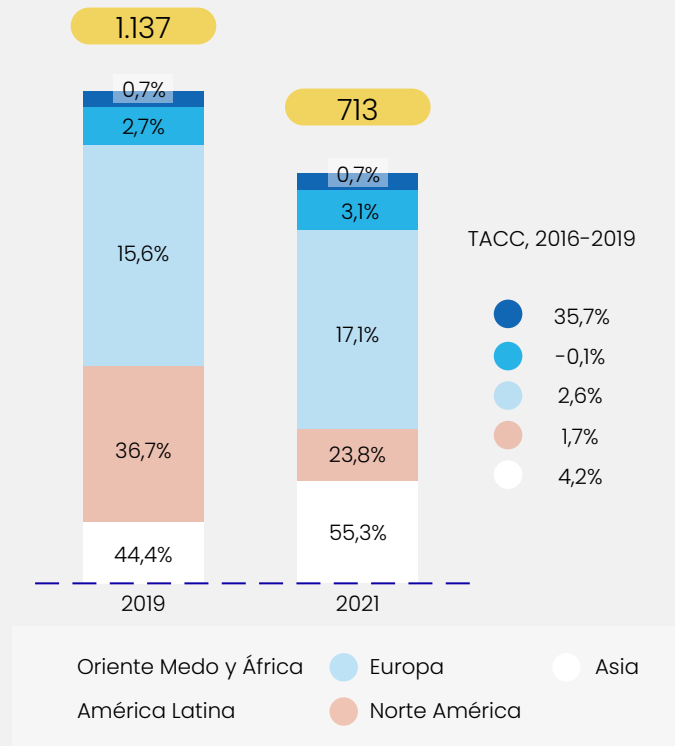


Fuente: Elaboración propia con base en IAAPA (2021)

### • 51.1.2 Asistencia a parques de atracciones por región

Desde hace más de una década, la industria de parques de atracciones se ha orientado hacia los mercados asiáticos. El atractivo es que son mercados con un dinamismo económico importante, una gran población, una creciente demanda de consumo y una clase media emergente capaz de pagar por una entrada.

**Ilustración 2. Asistencia a parques de atracciones por región (Millones de visitantes, 2016 - 2021):**

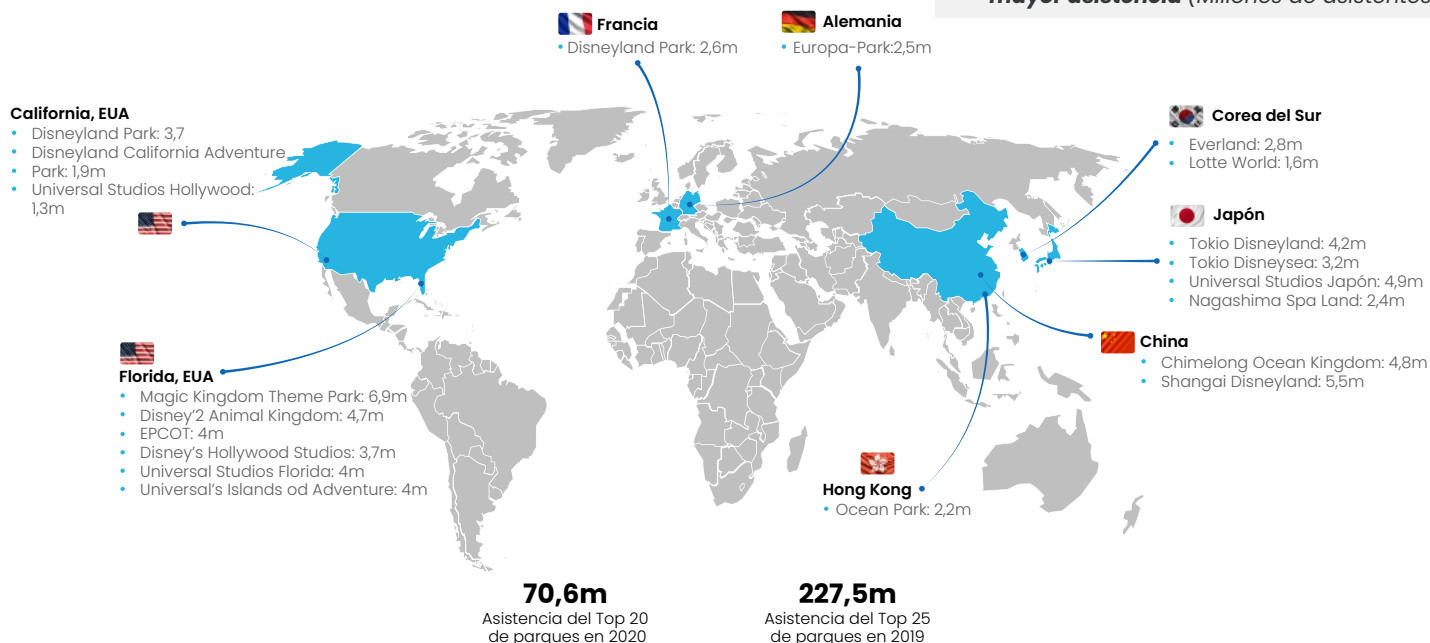


Fuente: Elaboración propia con base en IAAPA (2021)

### • 5.1.1.3 Parques de atracciones con mayor asistencia

En la Ilustración 3 se presenta el número de asistentes de 2020 del Top 20 de parques a nivel mundial (ordenados según la asistencia de 2019, dado que varios parques cerraron parcial o completamente sus operaciones en 2020). Por otra parte, se identifica que la mayoría de los parques del Top 20 son parques de Disneyland u otros parques de la marca Disney. Además de estos parques, se encuentran algunos parques de Universal Studios y otros parques de operadores más pequeños.

**Ilustración 3. Top 20 parques de atracciones con mayor asistencia (Millones de asistentes, 2020)**

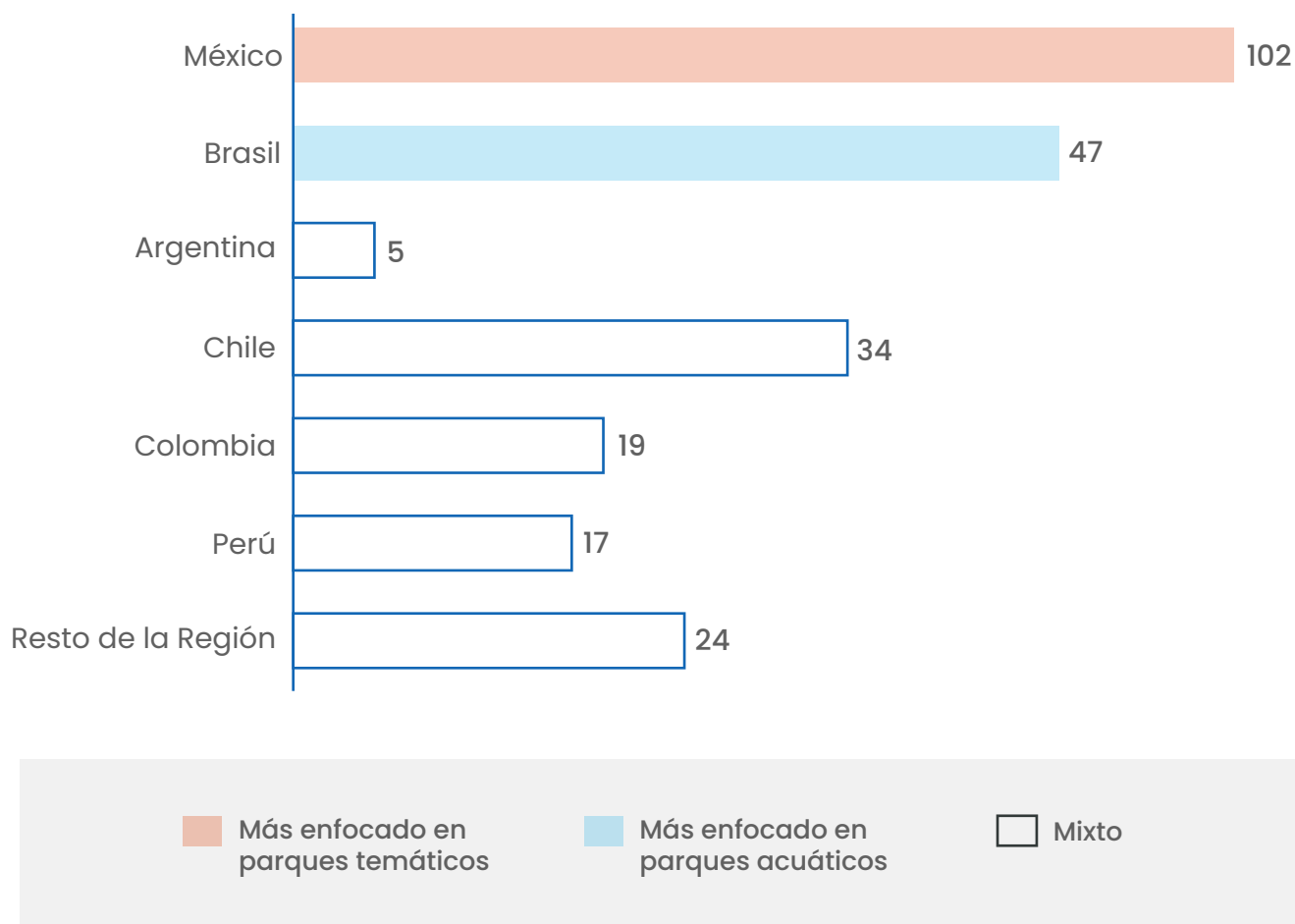


## - 5.1.2. Parques de atracciones en América Latina

### • 5.1.2.1 Dinámica del mercado por países

Los principales mercados de América Latina actualmente son México y Brasil; el primero, más enfocado en parques temáticos y, el segundo, en parques acuáticos. El gasto total en parques de atracciones en México y Brasil fue respectivamente de \$USD102 y \$USD47 millones. Ambos representan el 60% del total de América Latina. Posteriormente, se encuentra Chile con un gasto de \$USD34 millones (15% del total). Los 3 países en conjunto tuvieron un gasto de \$USD185 millones, es decir, el 75% del total. El resto de los países tuvieron un gasto de \$USD63 millones (25% del total).

**Ilustración 4. Gasto total en parques de atracciones por países de América Latina para 2019 (\$USD Millones, 2019)**



Fuente: Elaboración propia con base en TEA (2020)

### • 5.1.2.2. Top 10 parques de atracciones en América Latina

En la Tabla 1 se presenta los parques temáticos y acuáticos con más asistencia en América Latina (ordenados según la asistencia de 2019).

**Tabla 1. Top 10 parques de atracciones en América Latina según su asistencia**  
(Número de asistentes, 2019)

Nombre del parque	Ubicación	Tipo de parque	Nº de asistentes
Six Flags	Ciudad de México, México	Temático	2,803,000
Beto Carrero World	Santa Catarina, Brasil	Temático	2,241,000
Xcaret	Cancún, México	Temático	1,960,000
Thermas Dos Laranjais	Olimpia, Brasil	Acuático	1,845,000
Bahamas Aquaventure Water Park	Nassau, Bahamas	Acuático	1,813,000
Hot Park Rio Quente	Caldas Novas, Brasil	Acuático	1,469,000
Mundo Petapa	Ciudad de Guatemala, Guatemala	Temático	1,330,000
La Feria de Chapultepec	Ciudad de México, México	Temático	1,306,000
Plaza de Sésamo	Monterrey, México	Temático	1,173,000
Parque Mundo Aventura	Bogotá, Colombia	Temático	1,151,000
<b>Total</b>			<b>17,091,000</b>

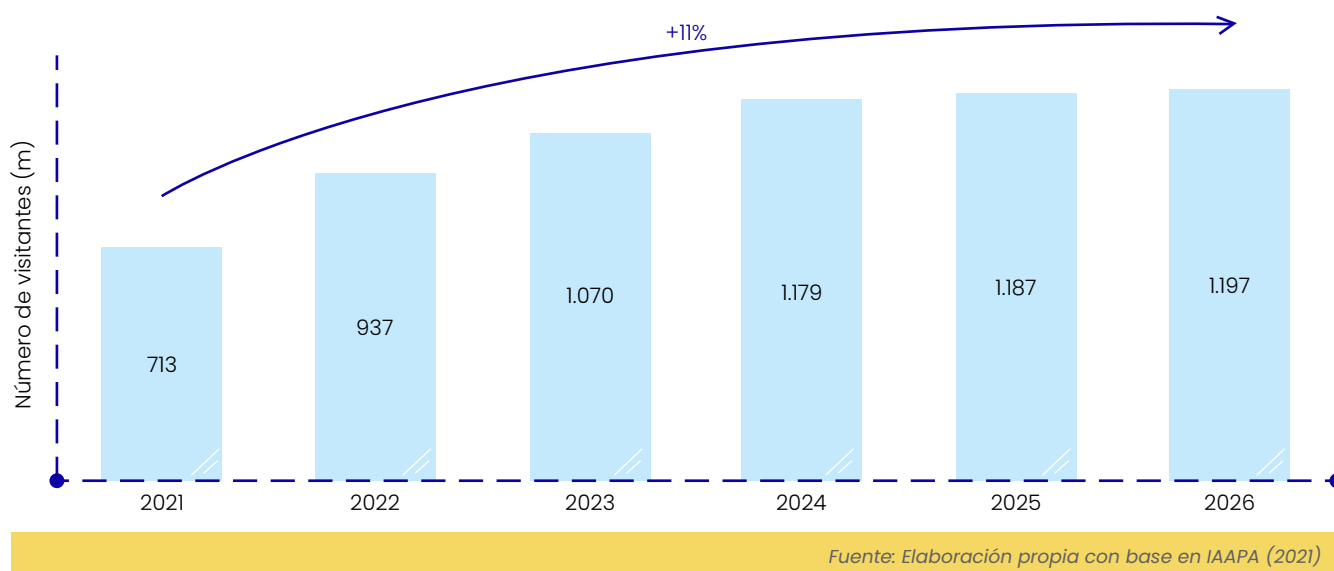
Fuente: Elaboración propia con base en TEA (2020)

### - 5.1.3. Post-pandemia

Si bien el efecto de la pandemia se ha extendido en 2020 y 2021, la industria de parques de atracciones ha presentado una recuperación en 2021 y en los próximos años se espera que la industria siga un crecimiento positivo impulsado por el rápido crecimiento económico de las regiones en donde se concentra el mercado (Estados Unidos, Europa occidental y Asia Pacífico).

De acuerdo con el estudio de la IAAPA, el número de asistentes de parques de atracciones crecerá a una TACC del 11% entre 2021 y 2026.

**Ilustración 5. Proyección del número de asistentes a parques de atracciones**  
(Millones de visitantes, 2021-2026)



### - 5.1.4. Compañías de parques de atracciones

La oferta internacional de parques de atracciones está concentrada en grandes grupos que desarrollan y operan parques temáticos, centros de entretenimiento y ocio, museos, arcade, entre otros. En la Tabla 2 se presentan algunas de las principales compañías de parques de atracciones.

**Tabla 2. Compañías de parques de atracciones**

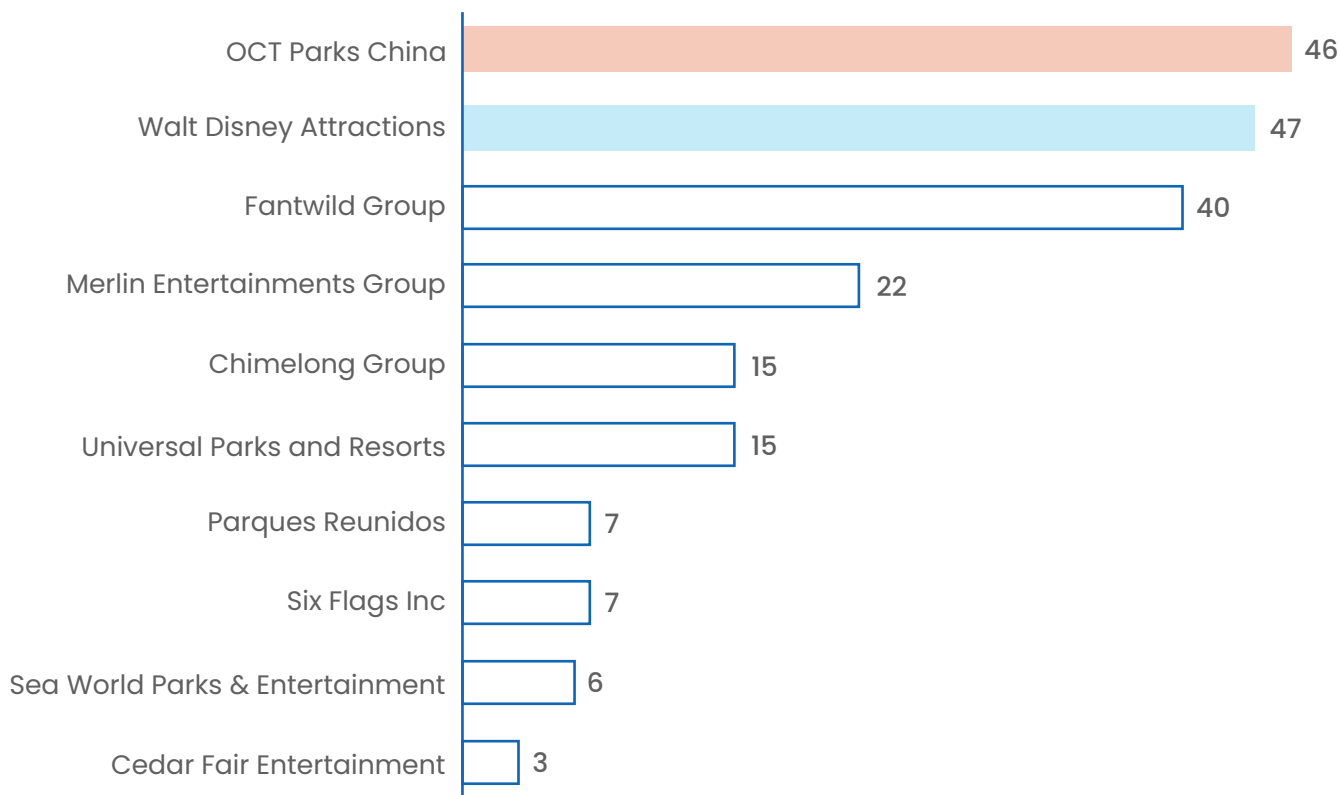
Nombre de la compañía	País de origen	Cadenas y otras propiedades
Walt Disney Parks and Resorts	Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disneyland</li> <li>• Disney's Hollywood Studios (Lake Buena Vista)</li> <li>• Disney's Animal Kingdom (Lake Buena Vista)</li> <li>• Epcot (Lake Buena Vista)</li> <li>• Magic Kingdom (Lake Buena Vista)</li> <li>• Otros parques de Disney</li> </ul>
Merlin Entertainments Group	Reino Unido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legoland</li> <li>• Midway Attractions</li> <li>• Otros complejos y parques temáticos</li> </ul>
Parques Reunidos	España	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquópolis</li> <li>• Parque de Atracciones (Madrid)</li> <li>• Parque Warner Beach (Madrid)</li> <li>• Mirabilandia (Rávena)</li> <li>• Otros</li> </ul>
Six Flags Entertainment Corporation	Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parques de Six Flags</li> <li>• La Ronde (Montreal)</li> </ul>
SeaWorld Parks & Entertainment	Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parques de SeaWorld</li> <li>• Parques de Busch Gardens</li> <li>• Adventure Island (Tampa)</li> <li>• Aquatica (Orlando)</li> <li>• Discovery Cove (Orlando)</li> </ul>
Cedar Fair Entertainment Co.	Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• California's Great America (Santa Clara)</li> <li>• Canada's Wonderland (Toronto)</li> <li>• Carowinds (Charlotte)</li> <li>• Cedar Point (Sandusky)</li> <li>• Otros</li> </ul>
Universal Studios Park and Resorts	Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parques de Universal Studios</li> <li>• Islands of Adventure (Orlando)</li> </ul>
OCT Parks	China	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Happy Valley</li> <li>• OCT Eco-Resort</li> <li>• Splendid China/Folk Cultural Village (Shenzhen)</li> <li>• Window of the World (Shenzhen)</li> </ul>
Aspro Group	España	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aqualand</li> <li>• Aqualeon (Costa Dorada)</li> <li>• Alpamare (Zurich)</li> <li>• Marineland (Mallorca)</li> <li>• Otros</li> </ul>
Compagnie des Alpes Family Recreation	Francia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parc Astérix (Plailly)</li> <li>• France Miniature (Élancourt)</li> <li>• Walibi Rhône-Alpes (Les Avenières)</li> <li>• Futuroscope (Chasseneuil-du-Poitou y Jaunay-Clan)</li> <li>• Otros</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en sitio web de los Grupos



De acuerdo con la Ilustración 6, los 10 grupos con más asistentes en 2020 recibieron un total de 205 millones de personas.

**Ilustración 6. Ranking de compañías de parques de atracciones más visitados del mundo (Millones de visitantes, 2020)**



Fuente: Elaboración propia con datos de Statista, 2021

Los grupos de parques de atracciones cuentan con diferentes estrategias para desarrollar sus negocios en diversos mercados. En los mercados probados, estos suelen arrendar el terreno y encargarse de la financiación, diseño, desarrollo y operación del parque. Por el contrario, en los mercados nuevos o emergentes, estos suelen establecer alianzas con instituciones locales que permiten reducir el riesgo, ya sea mediante una concesión, joint venture o contrato de gestión, entre otros.

### 5.1.5. Nuevas tendencias y estrategias de los parques de atracciones

En esta sección, se han identificado las nuevas tendencias y estrategias de operación de los parques temáticos y acuáticos a nivel internacional, las cuales se segmentan según los siguientes rubros: experiencia al usuario, atracciones e infraestructura.

#### Ilustración 7. Nuevas tendencias y estrategias de parques



##### Experiencia al usuario

- Aplicaciones de IoT para recolectar, intercambiar y procesar datos (ej., pulseras con balizas)
- Robots para escanear el inventario de las tiendas y realizar tareas operativas



##### Atracciones

- Remodelación de montañas rusas, cambiando las vías de madera por rieles de acero
- Montañas rusas con vías más altas, más empinadas y más curvas
- Incorporación de tecnologías de Realidad Virtual y Realidad Aumentada
- Uso de robots para entretenimiento



##### Infraestructura

- Infraestructura verde y prácticas sostenibles (ej., energía renovable, eficiencia en el uso de recursos naturales, etc.)
- Techos retráctiles en parques acuáticos



##### Socioambiental

- Sistemas de tratamiento de basura
- Plantas de tratamiento de plantas residuales
- Protección de la fauna de la región
- Compensación ambiental
- Contribuciones sociales

Fuente: Elaboración propia con base en The Business Research Company (2022)

## 5.2. Análisis sectorial Nacional

### - 5.2.1. Proceso de estructuración y aprobación de proyecto APP en sector turismo

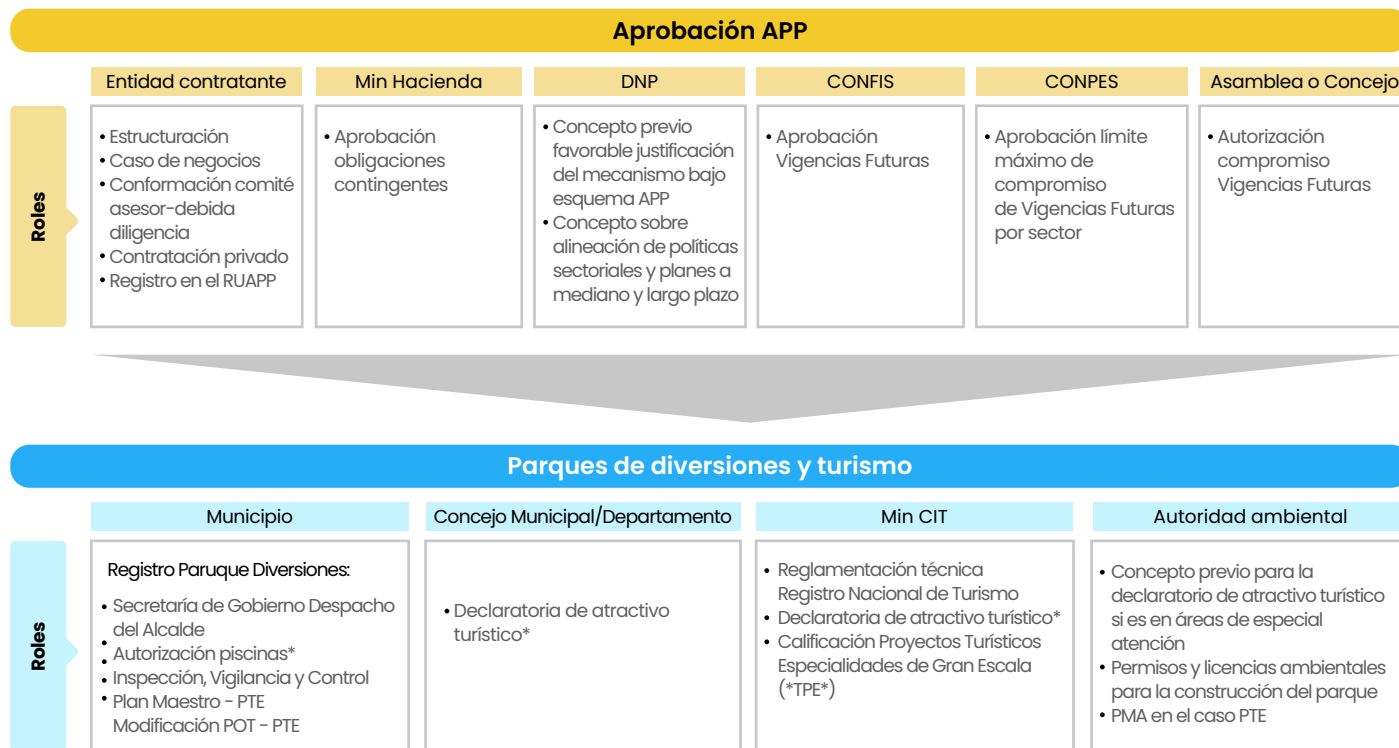
En esta sección se realiza una descripción del proceso de estructuración y aprobación de un parque de diversiones bajo una APP. Es importante anotar que este capítulo ha sido construido para su aplicación en proyectos que cumplen las condiciones señaladas en la Ley 1508 de 2012 para desarrollarse bajo el esquema de APP incluyendo, pero sin limitarse al valor mínimo del proyecto (6.000 SMLMV) y las actividades de operación y mantenimiento dentro del alcance



contractual.

En el proceso de estructuración de proyectos, cualquiera que sea su objeto, es fundamental entender cuáles son las instituciones claves del proceso. Para el caso que nos ocupa, se requiere identificar las entidades involucradas en la estructuración y aprobación de un proyecto APP para el sector de recreación y turismo. En el siguiente esquema, se relacionan estas instituciones y sus funciones.

### Ilustración 8. Entidades relevantes del sector de diversiones<sup>1</sup>



Fuente: Elaboración propia, basado en la Ley 1508 de 2012, Decreto 1082 de 2015, Ley 1483 de 2011

El proceso de aprobación para un proyecto APP consta de varias etapas, desde la identificación de la necesidad pública, pasando por la estructuración del proyecto hasta la ejecución contractual. A continuación, se describe de manera detallada cada etapa del proceso.

#### • 5.2.1.1. Identificación de la necesidad pública

Considerando que la función administrativa está al servicio del interés general y que las entidades públicas deben orientar sus actuaciones al cumplimiento de su objetivo misional, el punto de partida de cualquier proyecto debe ser la identificación de una necesidad pública insatisfecha que esté alineada con los objetivos de los planes de desarrollo y las políticas públicas.

<sup>1</sup> Las actividades marcadas con \* en la ilustración se refieren a trámites o actividades facultativas o que son aplicables únicamente a cierto tipo de parques o atracciones.

### • 5.2.1.2. Elegibilidad del proyecto

Una vez identificada la necesidad, es necesario analizar el proyecto para determinar su viabilidad. En ese sentido, debe evaluarse si el mismo es elegible para ejecutarse bajo la modalidad de APP. Para el efecto, se recomienda seguir la metodología vigente que tenga el DNP para este tipo de proyectos.

### • 5.2.1.3. Estructuración del proyecto

La entidad pública debe proceder con la etapa de estructuración del proyecto, asignando un equipo interno encargado del proyecto y obteniendo los recursos necesarios para el efecto, así como para el proceso de contratación del estructurador. La estructuración debe permitir a la entidad, entre otras, lo siguiente:

- Establecer el Valor por Dinero que ofrece el desarrollo del proyecto bajo la modalidad APP;
- Identificación, definición y evaluación de riesgos del proyecto y la adecuada asignación de los mismos<sup>2</sup>;
- Obligaciones legales y reglamentarias aplicables, incluyendo la capacidad de la entidad estatal para conceder y ejecutar un contrato a largo plazo con el sector privado;
- Estudio de gestión del riesgo y amenazas y estudios y planes de gestión socioambiental;
- Interés del mercado en el proyecto; y
- Minuta del contrato.

Posteriormente, la entidad deberá solicitar el concepto previo favorable del Departamento Nacional de Planeación (“DNP”) o la entidad de planeación a nivel territorial, según aplique, sobre la justificación para utilizar el esquema de APP. Para obtener dicho concepto previo favorable, deberá solicitarse con antelación la aprobación por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público (“MHCP”) de la valoración de obligaciones contingentes. Al respecto, se debe tener en cuenta la metodología para la valoración de pasivos contingentes desarrollada por el MHCP.

Si el esquema financiero del proyecto implica aportes públicos sufragados con vigencias futuras, se deben llevar a cabo los trámites presupuestales y de aprobación de vigencias futuras según lo establecido en el artículo 26 de la Ley 1508 de 2012, el Decreto 1082 de 2015 si se trata de la Nación o lo dispuesto en el artículo 27 de la Ley 1508 de 2012 y la Ley 1483 de 2011 en el caso de vigencias futuras excepcionales de orden territorial.

Es importante notar que de acuerdo con el parágrafo 1 del artículo 3 de la Ley 1508 de 2012, solo se podrán realizar proyectos bajo el esquema de APP cuyo monto de inversión sea superior a los seis mil (6000) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

Como una buena práctica, se recomienda realizar los trámites para obtener las licencias y permisos ambientales aplicables para el desarrollo del proyecto. Se anota que, pese a que este procedimiento puede delegarse al socio privado como parte de las obligaciones contractuales, su trámite temprano puede facilitar la ejecución del proyecto y mitigar los riesgos asociados a la obtención de dichas licencias y permisos.

<sup>2</sup> De acuerdo con el artículo 4 de la Ley 1508 de 2012, los esquemas APP deben contar con una eficiente asignación de riesgos, lo que implica que los riesgos identificados sean asignados a la parte que está en mejor capacidad para administrarlos. En relación con los riesgos asociados al proyecto y que deben ser evaluados para efectos de su asignación, la Guía de Asociaciones Público-Privadas – Capítulo 2 Etapa de elegibilidad de un proyecto de APP del Departamento Nacional de Planeación señala que como mínimo se debe analizar si la entidad pública tiene la capacidad suficiente para cumplir con su parte de la obligación dentro del proyecto: por ejemplo, si cuentan o si se están preparando para tener el personal requerido para prestar el servicio final a los usuarios una vez construida la infraestructura. También se debe analizar si existe una demanda suficiente por el servicio pública para garantizar la utilización de la infraestructura y en algunos casos suficientes ingresos por tarifas para hacer el proyecto viable.

Advertimos además que el cumplimiento de la normativa social y ambiental es indispensable para garantizar la financiación del Proyecto, exigiendo entidades multilaterales el cumplimiento de estándares y lineamientos específicos cuyo cumplimiento temprano en la etapa de estructuración facilitará la financiación del proyecto.

En el marco de la estructuración del proyecto, la calificación de Proyecto Turístico Especial a Gran Escala (“PTE”) puede surgir como un trámite conveniente para la implementación de la iniciativa. En ese caso, se recomienda a la entidad pública iniciar las gestiones para la calificación del proyecto ante el Viceministerio de Turismo, de forma tal que puedan adoptarse las medidas y actos administrativos a los que haya lugar antes de la selección del socio privado o antes del inicio de ejecución contractual para garantizar la existencia de un marco legal y reglamentario sólido.

#### • 5.2.1.4. Licitación

La selección del socio privado deberá estar sujeta a lo dispuesto en la Ley 1508 de 2015 y la Ley 80 de 1993. Se destaca que, en virtud del artículo 10 de la Ley 1508 de 2015, está permitido utilizar el sistema de precalificación mediante convocatoria pública.

#### • 5.2.1.5. Ejecución contractual

Una vez construido el parque y como requisito para el inicio de la etapa de operación y mantenimiento del mismo, el socio privado deberá, como mínimo inscribirse en el Registro de Parques de Diversiones ante la entidad municipal competente, para lo cual deberá obtener, entre otros, lo siguiente:

- La certificación del Cuerpo de Bomberos;
- El concepto previo favorable del organismo de atención de emergencias;

- Las certificaciones de cumplimiento de las normas técnicas y de seguridad que resulten aplicables según la naturaleza del parque y de las atracciones o dispositivos de entretenimiento a operar.

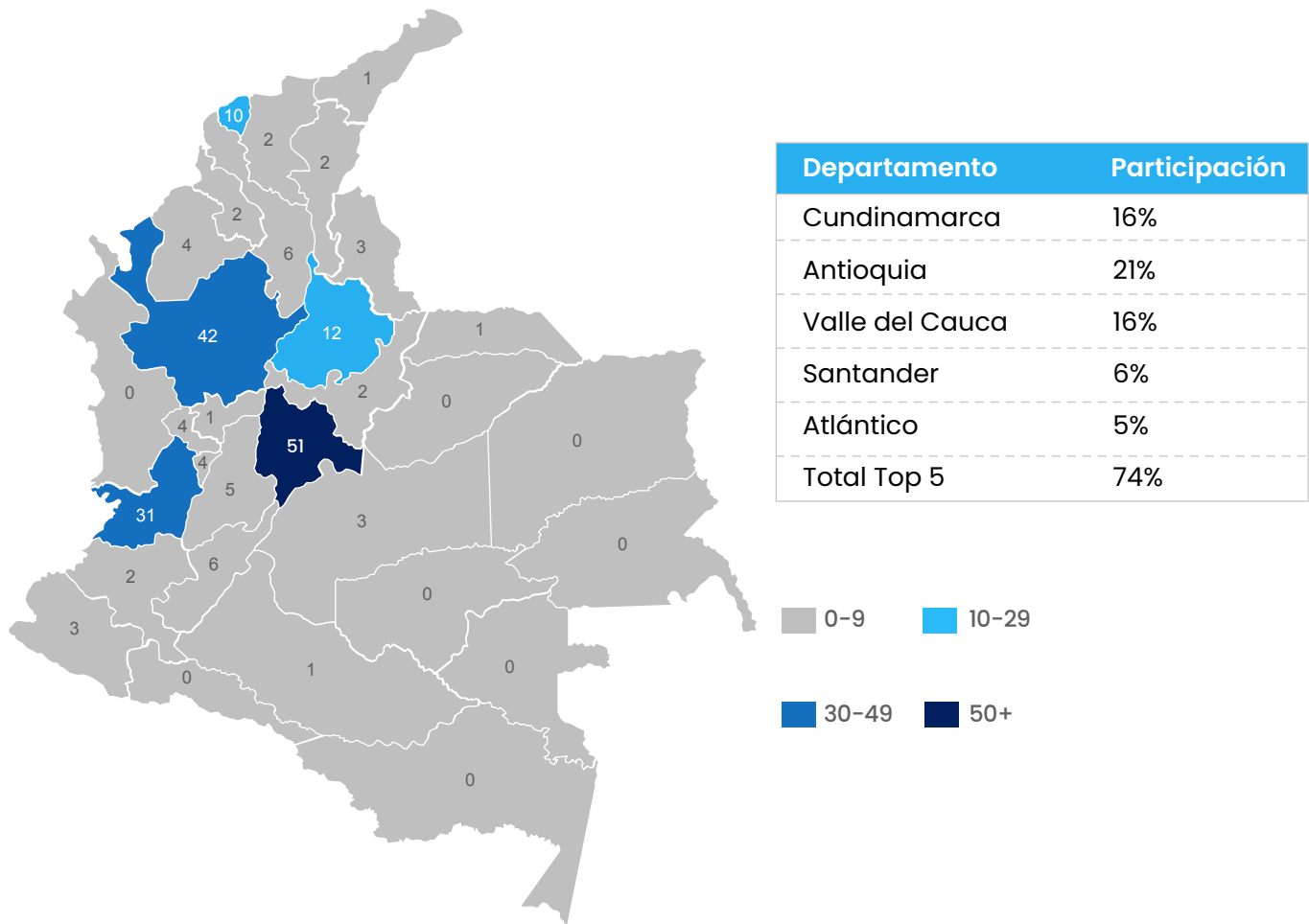
Es importante destacar que la normatividad del sector turismo, específicamente, las Leyes 300 de 1996 y 2068 de 2020, prevé la declaratoria de atractivo turístico de un proyecto. El concejo municipal o asamblea departamental puede declarar atractivos turísticos de utilidad pública e interés social las zonas urbanas, de expansión o rurales, ecosistemas, paisajes, plazas, vías, monumentos, construcciones y otros, que deban desarrollarse con sujeción a planes especiales. La pertinencia de esta declaratoria deberá determinarse en la etapa de estructuración y su procedimiento es el regulado en el artículo 2.2.4.8.2.1 del Decreto 1074 de 2015, sustituido por el Decreto 190 de 2022.

#### - 5.2.2. Establecimientos de entretenimiento y sus operaciones

##### • 5.2.2.1 Sedes en operación por departamento

En Colombia, los servicios relacionados con el ocio y la recreación son proporcionados por operadores de parques y centros de recreación y las cajas de compensación. Estos cuentan con sedes en 23 departamentos como se puede apreciar en el mapa de la Ilustración 9. Las operaciones se concentran en Antioquia, Atlántico, Cundinamarca, Santander y Valle del Cauca. Estos coinciden con los departamentos más poblados y con un PIB nominal más alto en 2021 (DANE). Los 5 departamentos en conjunto suman 146 operaciones, representando el 74% del total.

**Ilustración 9. Operaciones por sede en el departamento 18 (Número de operaciones, 2022)**

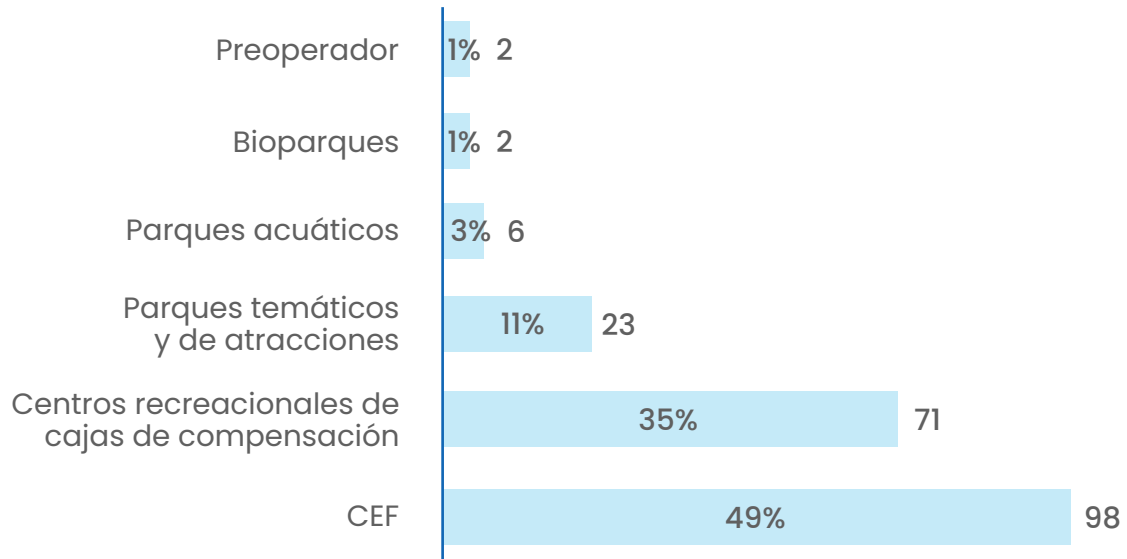


Fuente: Elaboración propia con base en datos de ACOLAP (2022)

### • 5.2.2.2 Sedes por tipo de parque

Al evaluar las operaciones por tipo de establecimiento, se identifica que casi la mitad de las operaciones corresponden a los Centros de Entretenimiento Familiar (CEF). Esto se explica por la dimensión y la inversión de los CEF, que son más pequeñas, lo cual hace que sea más fácil desplegar sus operaciones. Además, son locales anclados en centros comerciales, lo que permite que se encuentren en mayor número. Por otro lado, las operaciones de las cajas de compensación representaron un 35,3% del total. Esta participación se debe a la amplia infraestructura en recreación y turismo de las cajas de compensación.

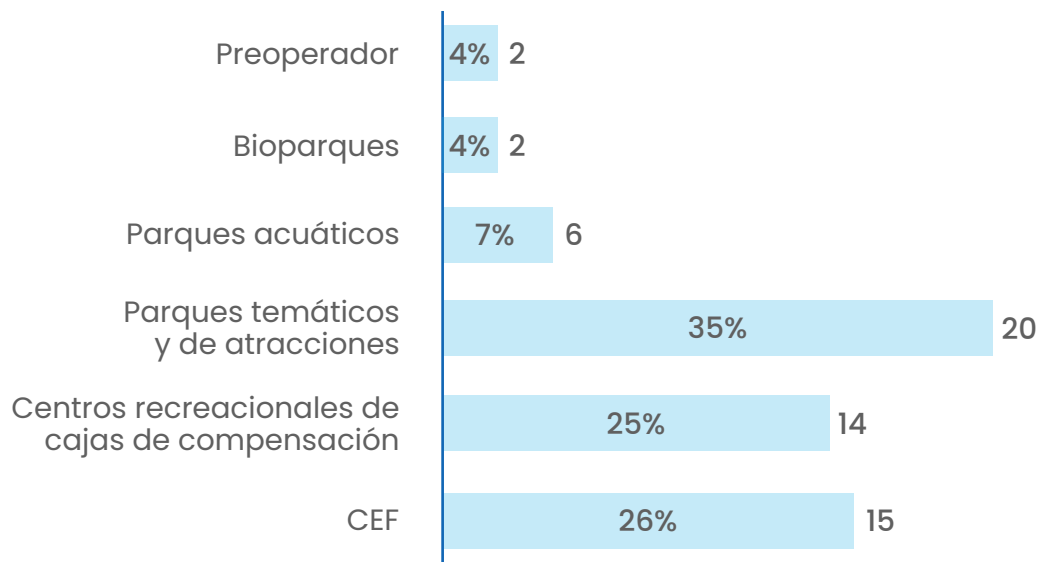
**Ilustración 4. Gasto total en parques de atracciones por países de América Latina para 2019**  
 (\$USD Millones, 2019)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de ACOLAP (2022)

• **5.2.2.3. Operadores por tipo de parque**

De acuerdo con las cifras de la Ilustración 11, el segmento de parques temáticos y de atracciones es el que tiene más operadores con 20 (35% del total). Sin embargo, si se consideran los parques temáticos y los parques de atracciones por separado, estos tienen 16 y 4 operadores, respectivamente.



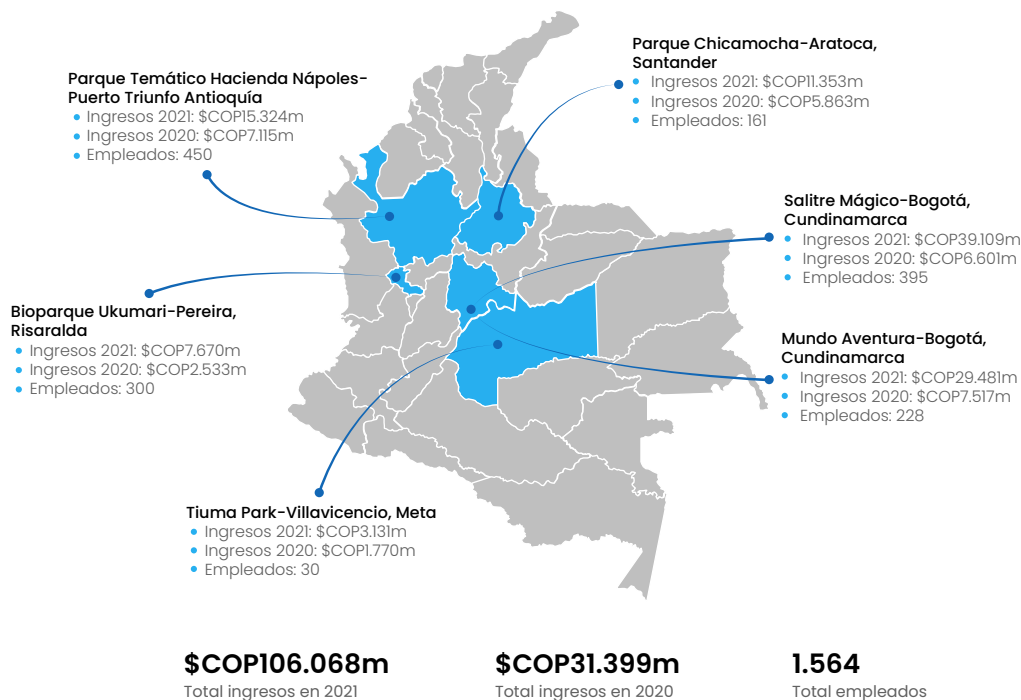
Fuente: Elaboración propia con base en datos de ACOLAP (2022)

### • 5.2.2.4 Ingresos y Numero de Empleados

De acuerdo con las cifras de la Ilustración 11, el segmento de parques temáticos y de atracciones es el que tiene más operadores con 20 (35% del total). Sin embargo, si se consideran los parques temáticos y los parques de atracciones por separado, estos tienen 16 y 4 operadores, respectivamente.

En la **Ilustración 12** se muestran los ingresos y el número de empleados de 6 parques temáticos, de atracciones y bioparques.

**Ilustración 12. Ingresos y empleados de parques (\$COP Millones, 2020-2021)**



Fuente: Elaboración propia con base en datos de ACOLAP (2022)

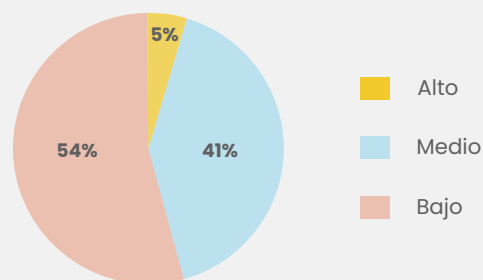
En cuanto al número de empleados, la tendencia es una mayor contratación en los bioparques que en los parques de atracciones de acero. Esto se justifica por la superficie de los bioparques y el cuidado y mantenimiento de las exhibiciones.

### 5.2.3. Caracterización de la demanda

#### • 5.2.3.1 Distribución de usuarios por Nivel Socio Económico

Como se observa en la Ilustración 13, la población de nivel socioeconómico bajo se constituye como el mercado más grande para los parques de atracciones debido a su representatividad (54%) en la población total.

**Ilustración 13. Distribución de la población por estrato (Porcentaje, 2021)**



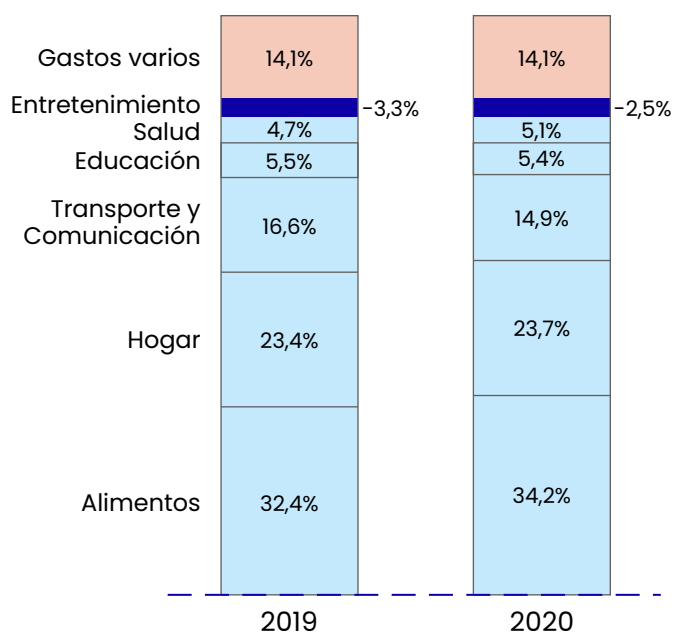
Fuente: Elaboración propia con base en Raddar (2021)

### • 5.2.3.2 Gasto de los hogares por categoría

Por otra parte, con respecto al gasto de los hogares, este se ha destinado principalmente en la categoría de alimentos que representó el 32,4%, seguida por la categoría de hogar que representó el 23,4%-23,7%.

#### **Ilustración 14. Gasto de los hogares por categoría (Porcentaje, 2019-2020)**

Entre 2016 y 2020, la participación de la categoría de entretenimiento, en la cual están enmarcados los parques de diversiones, en el gasto de los hogares paso de 3,3 a 2,5% (caída de 0,7 puntos porcentuales) como producto de la pandemia.



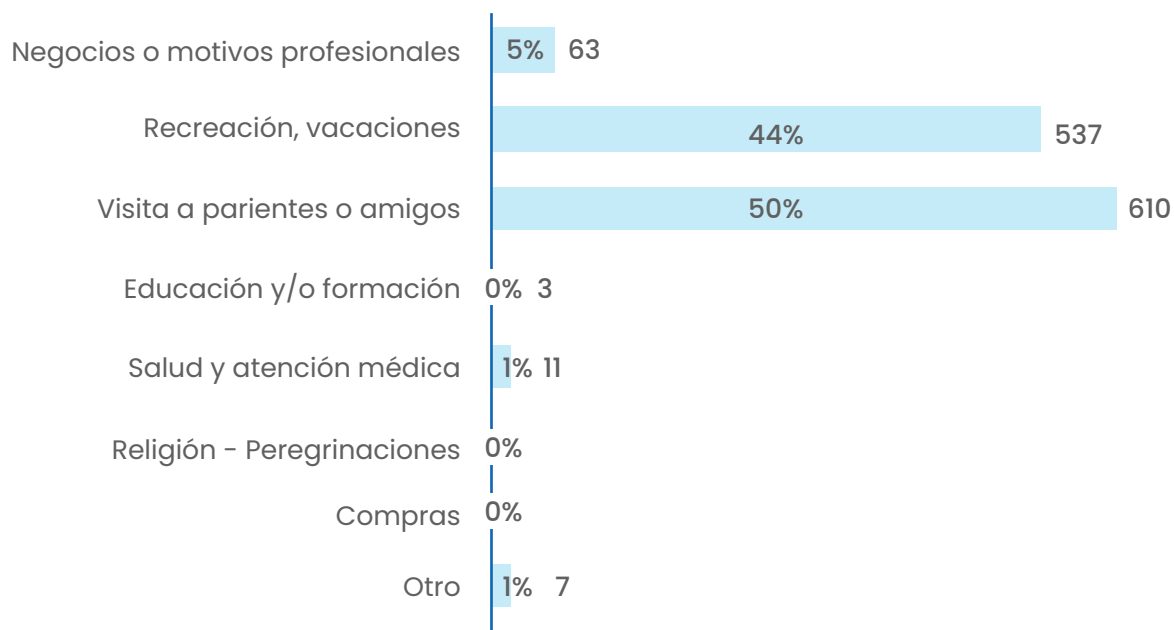
Fuente: Elaboración propia con base en Raddar (2021)

### • 5.2.3.3 Motivos de viaje y gasto a nivel doméstico

Para caracterizar la demanda, se realizó un análisis de los motivos de viaje y gasto a nivel doméstico con base en la Encuesta de Gasto Interno en Turismo (EGIT) del primer trimestre de 2022, donde se identifica que el 6,7% de la población de estudio realizó turismo interno (0,6 puntos porcentuales por encima del año anterior).

Como se evidencia en la Ilustración 15, el principal motivo de viaje de las personas que realizaron turismo interno fue visita a parientes o amigos (49,5%), el segundo motivo de viaje fue recreación y vacaciones (43,6%).

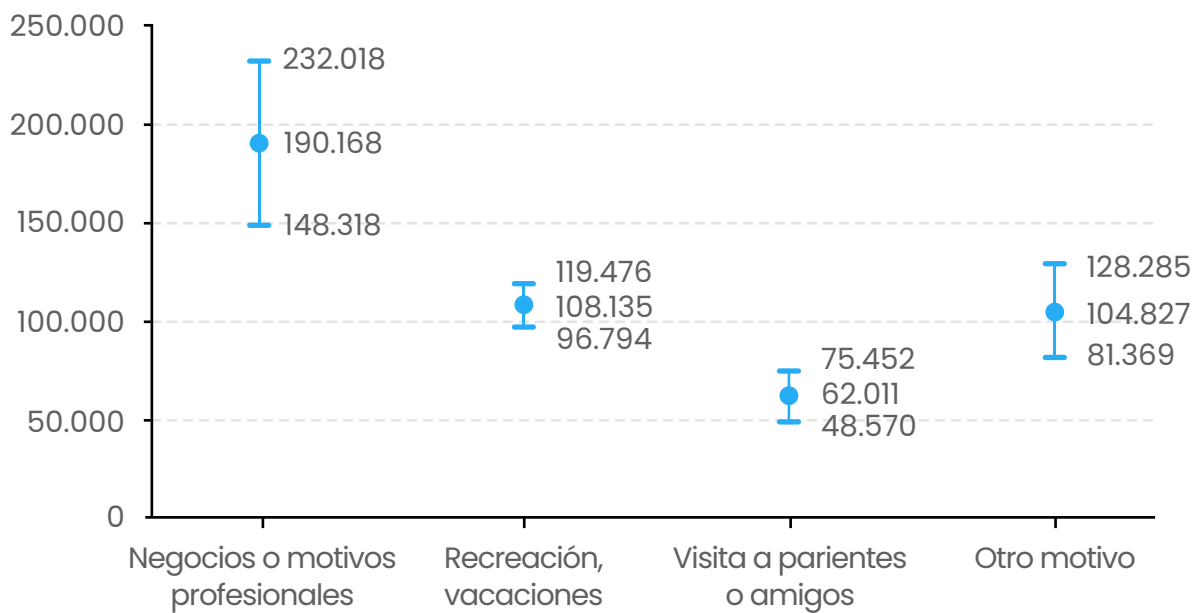
**Ilustración 15. Viajes internos por motivo** (Miles de personas, 2021)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de EGIT (DANE, Encuesta de Gasto Interno en Turismo (EGIT), 2022)

Al analizar el gasto de los turistas internos, se identifica que el gasto per cápita día se encuentra entre \$COP96.794 y \$COP119.476, siendo \$COP108.135 la media.

**Ilustración 16. Gasto per cápita día de turistas internos** (\$COP, 2022)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de EGIT (DANE, Encuesta de Gasto Interno en Turismo (EGIT), 2022)



### • 5.2.3.4 Visitantes Extranjeros

Adicionalmente, los parques de atracciones pueden recibir visitantes extranjeros, aunque, en menor proporción que los locales. Como se evidencia en la siguiente ilustración, el principal motivo de viaje de los visitantes extranjeros fue vacaciones, recreo y ocio con una representatividad (74,14%).

**Ilustración 17. Visitantes extranjeros por motivo de viaje (Porcentaje, 2022)**

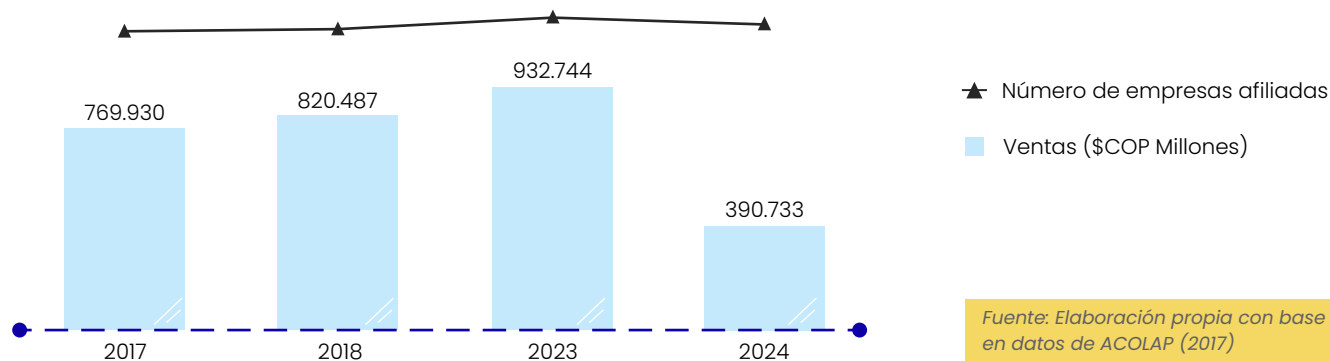


Fuente: Elaboración propia con base en datos de CITUR (2022)

### - 5.2.4. Desempeño del sector de diversiones

El desempeño del sector ha empeorado considerando los ingresos del año 2017 y 2020 (TACC de - 20,2%), sin embargo, antes de la pandemia, las ventas crecieron a una TACC de 10,1%. Esto sugiere que también se incrementaron las ventas promedio por parque (\$COP16.040,2 millones en 2017 vs. \$COP18.654 millones en 2019).

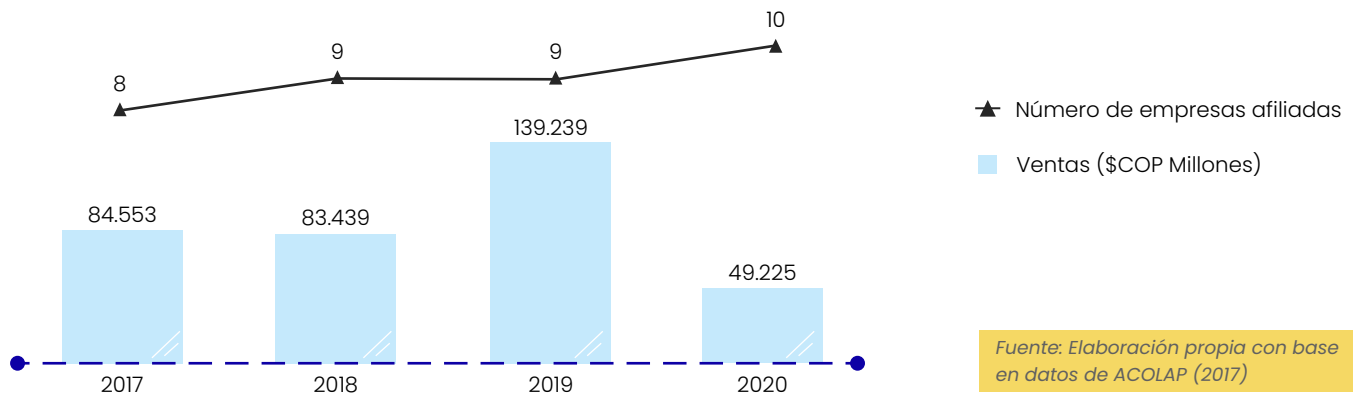
**Ilustración 18. Evolución de las ventas y empresas afiliadas del sector (\$COP Millones, 2017-2020)**



Fuente: Elaboración propia con base en datos de ACOLAP (2017)

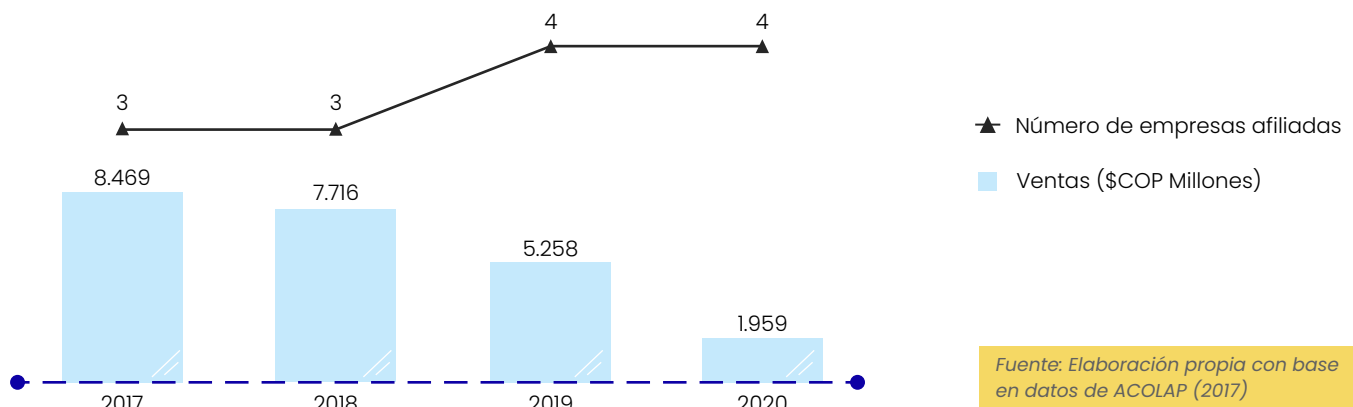
En el segmento de parques temáticos, se evidencia un crecimiento incluso mayor (TACC 28,3%) que en el sector. Por otro lado, se determina que las ventas promedio por empresa también han sufrido una disminución en estos 4 años, pasando de \$COP10.569 millones en 2017 a \$COP 4.923 millones en 2020.

**Ilustración 19. Evolución de las ventas y empresas afiliadas de parques temáticos**  
(\$ COP Millones, 2017-2020)



En lo que se refiere a los parques acuáticos, las ventas pasaron de \$COP8.469 millones en 2017 a \$COP1.950 millones, lo cual se traduce en una TACC negativa (-38,6%).

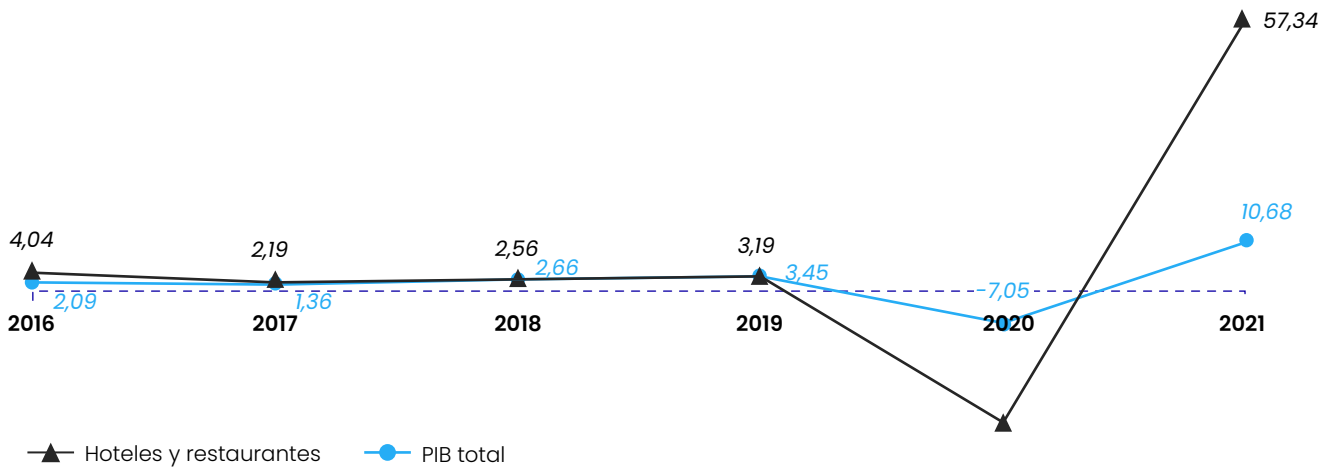
**Ilustración 20. Evolución de las ventas y empresas afiliadas de parques acuáticos**  
(\$ COP Millones, 2017-2020)



### 5.2.5. Impacto económico

A nivel general, el turismo en Colombia ha venido creciendo y, por lo tanto, incrementando su impacto en el PIB del país. De acuerdo con cifras del DANE, el PIB del turismo, representado por la cuenta de alojamiento y restaurantes, ha crecido casi todos los años, con la excepción del 2020. Actualmente, el PIB del turismo es de \$COP38.407 miles de millones, es decir, un 4,24% del PIB total. Esto evidencia la contribución del turismo sobre la economía nacional.

## Crecimiento del PIB del sector turismo (\$ COP Miles de millones, 2016 – 2021)



Fuente: Elaboración propia con base en DANE (2022)

En particular, los parques de atracciones son catalizadores de turismo en tanto que atraen un gran número de visitantes y alargan el tiempo de estancia de los mismos, los cuales se quedan en las ciudades y gastan en diferentes servicios de alojamiento, comida, comercio al por menor, etc. Este es el caso del parque temático de Legoland en Johor Bahru, el cual atrae a más de 4 millones de personas al año desde su apertura, no solo de otras regiones de Malasia sino de otros países de Asia. Otro caso es el de Fantasilandia en Santiago de Chile, el cual recibe visitantes, no solo de la región metropolitana de Santiago, sino de otros centros urbanos del país.

Adicionalmente, los parques de atracciones propician la creación de empleos, tanto en su desarrollo como en su operación. Se han identificado parques que generan una gran cantidad de empleos como Legoland (Malasia) con 5.000 o Xocomil (Guatemala) con 4.600, y parques que generan una menor cantidad de empleos como Parque de Atracciones de Madrid con 203 y

Fantasilandia con 40 (máximo 700 en temporadas altas). Este impacto no solo se ve reflejado en la contratación sino en la formación de los trabajadores dado que son infraestructuras grandes y complejas.

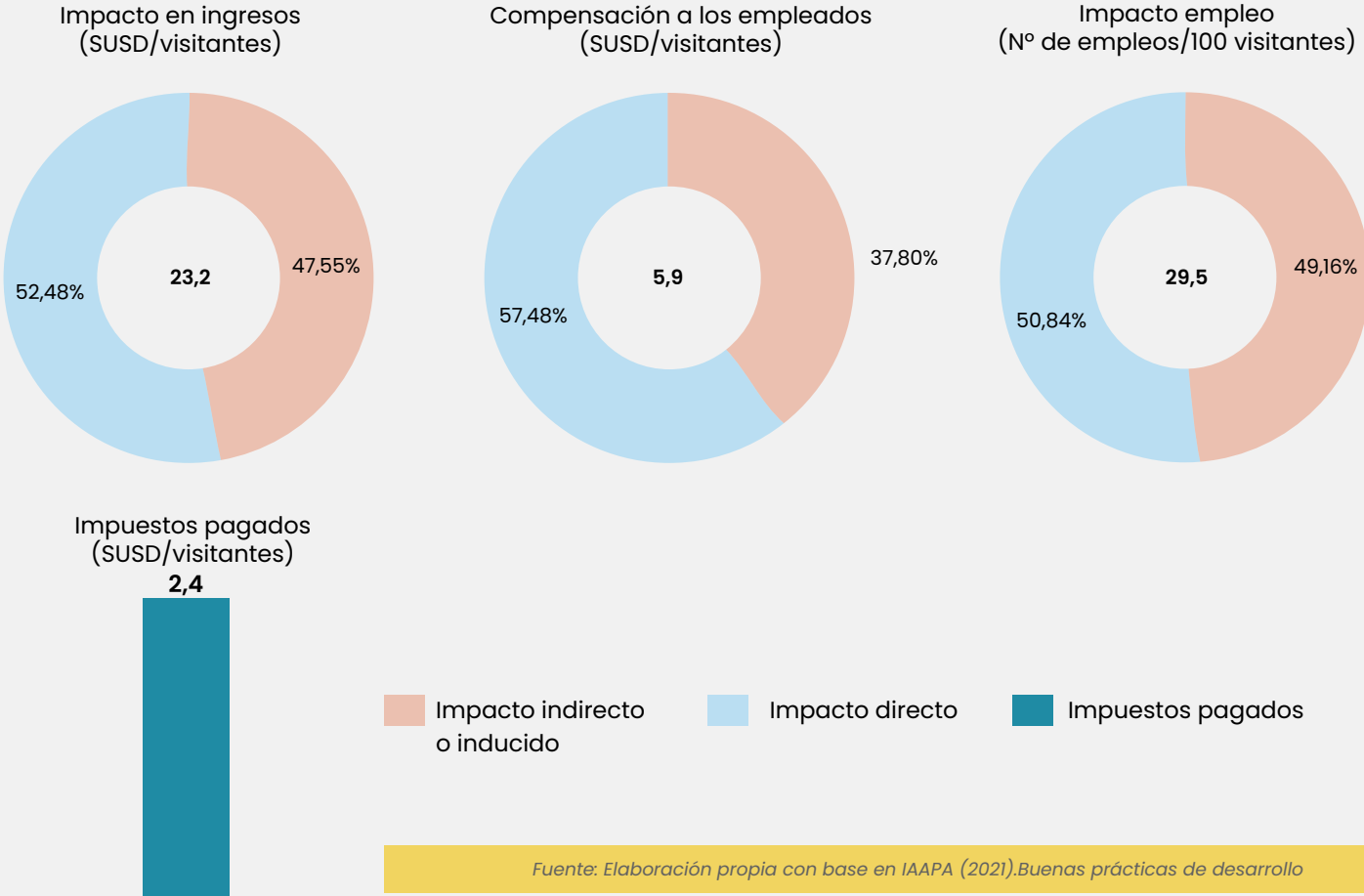
Al ser proyectos de gran envergadura, la exitosa ejecución de los parques de atracciones genera confianza en las instituciones locales, de haber participado en el desarrollo del parque, y motiva la inversión en otros proyectos.

Según el estudio de impacto económico de la IAAPA para América Latina (2021), el sector de las atracciones acogió a 15 millones de visitantes y contribuyó con \$USD349 millones a la economía de Colombia en 2019. En este sentido, el sector de atracciones genera un impacto de \$USD23,2 por cada visitante en los ingresos. El impacto sería de \$USD12,2 por cada visitante en ingresos directos y de \$USD11 en ingresos indirectos e inducidos.

Con respecto al empleo, se determinó que el sector de atracciones produce un impacto directo de 1 empleo por cada mil visitantes y un

impacto indirecto e inducido de 0,97 (IAAPA, 2021). Adicionalmente, los parques generan un impacto directo de \$USD3,4 y un impacto directo e inducido de \$USD2,5 por cada visitante sobre la compensación de los trabajadores. Por último, estos generan un total de impuestos pagados de \$USD35.8 millones (\$USD2,4 por cada visitante).

**Ilustración 22. Impacto económico de la industria de atracciones en Colombia**



## 6. Buenas prácticas de desarrollo

### 6.1. Generales

En este capítulo se estudian los aspectos de los diversos parques. Este se clasifica según las categorías de los diferentes como infraestructura, modelos de negocio, relación público-privada, indicadores y estándares y factores de éxito y oportunidades de mejora.

#### - 6.1.1. Tipo de parques

Actualmente se encuentran diferentes tipos de parques como, Parque de Diversiones, Parque Temático, Parque Acuático, Centros de Entretenimiento Familiar y Parques Naturales y Ecoturísticos.

## Ilustración 23. Descripción de los tipos de parques

<b>Parque de Diversiones</b>	Ofrece atracciones mecánicas, juegos y eventos o entretenimiento en vivo y diferentes servicios comerciales o de alimentación.
<b>Parque Temático</b>	Entretenimiento temático, brindar experiencia a través de su atractivo natural o arquitectónico. Se encuentran temáticas como, ciencia, dinosaurios, animales, del café, culturales, entre otros.
<b>Parque Acuático</b>	Implementación de atracciones con agua, como, toboganes de agua, piscinas, atracciones con agua corriente, entre otros.
<b>Centros de Entretenimiento Familiar</b>	Parque de atracciones pequeños, normalmente cerrados. Salones recreativos, parques infantiles, láser tag, los campos de minigolf y los parques de camas elásticas. Ubicados, generalmente, en centros comerciales o cerca de ellos.
<b>Parques Naturales</b>	Actividades recreativas en torno a la naturaleza, también, promueve la protección y cuidado de la fauna y flora.
<b>Parques Ecoturísticos</b>	Creación de conciencia hacia el medioambiente, a través de diferentes actividades, como, la contemplación y el deporte

Fuente: Elaboración propia con base en IAAPA (2019) y Min Ambiente (2022)

Adicional a lo expuesto en la Ilustración 23, cabe aclarar, que los parques no están limitados a solo un tipo, hay parques que pueden abordar varios componentes de las diferentes tipologías de los parques. Un ejemplo de esto es LEGOLAND Malasia, el cual es un parque de diversiones, temático y acuático. Por otro lado, se encuentra el Parque Nacional del Chicamocha, el cual es un parque temático y acuático.

### - 6.1.2. Ubicación

Según la IAAPA<sup>3</sup>, en cuanto a frecuencia de visita promedio, los centros de entretenimiento son visitados 3,9 veces al año por sus usuarios con afiliados o con pases de temporada, y 2.8 veces por usuarios regulares, seguido por parques acuáticos con un promedio de 3,8

veces para los usuarios afiliados, y 1,9 para los usuarios regulares. Se evidencian 2 fuertes tendencias, primero en la relación inversamente proporcional existente entre el promedio de distancia recorrida para llegar al parque y la frecuencia promedio de visita. La segunda en el evidente incremento en la frecuencia de visita promedio de los usuarios con pases anuales o afiliados.

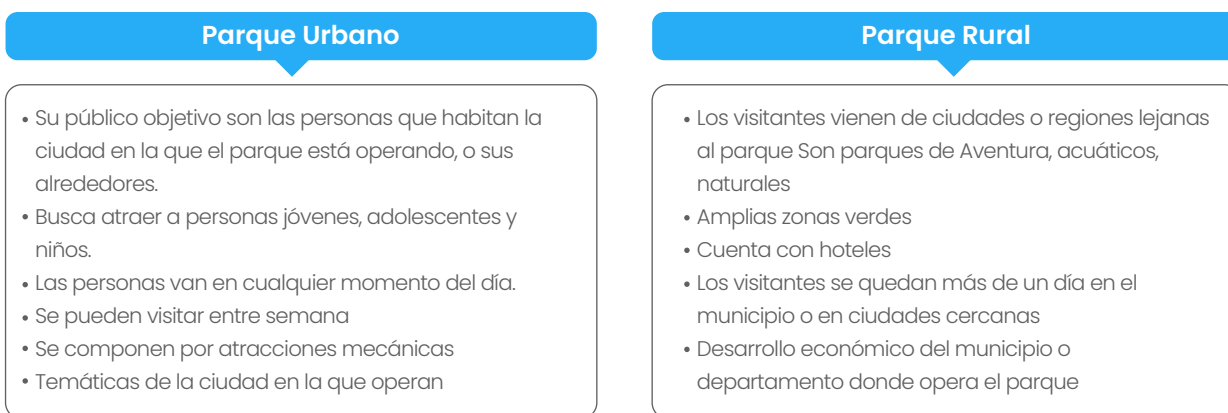
Ahora bien, sobre duración promedio de visita al parque, las más cortas se dan a los centros de entretenimiento familiar con un promedio de solo 1.9 horas, mientras en el polo opuesto encontramos parques de diversiones y parques acuáticos, como lo visitados en promedio por más tiempo, con 6,4 y 5,8 horas respectivamente.

<sup>3</sup> Serie de referencia IAAPA, 2019.

En términos de ubicación, se cuenta con dos tipos de parques. Por un lado, están los parques localizados en centros poblados o ciudades principales, como son el caso de Salitre Mágico y Mundo Aventura que quedan en Bogotá, la capital del país. Ahora bien, también se encuentran los parques que están alejados de las grandes ciudades, como Parque Nacional del Chicamocha y el Parque Temático Hacienda Nápoles.

La ubicación juega un papel importante a la hora de definir el segmento objetivo, el tipo de parque y el terreno que se necesita para operar el parque.

**Ilustración 24. Características de la ubicación de los parques**

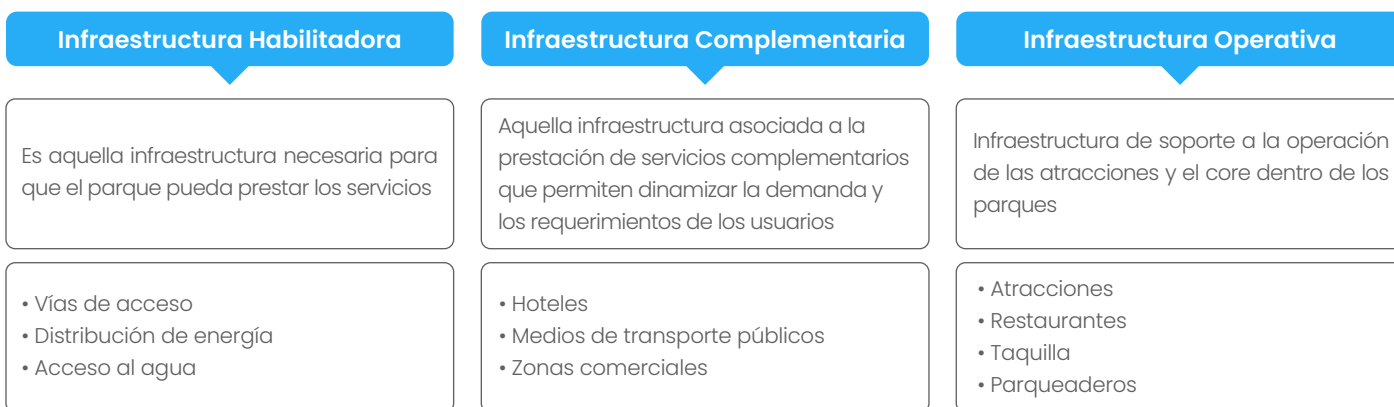


Fuente: Elaboración propia

• **6.1.2.1. Infraestructura asociada a los parques**

Como se presenta en la Ilustración 25 se describen tres tipos de infraestructuras relacionadas a los parques: Habilitadora, Complementaria y Operativa.

**Ilustración 25. Tipos de infraestructuras relacionadas al parque**



Fuente: Elaboración propia

Las infraestructuras habilitadoras y complementarias no hacen parte del parque, pero, juegan un papel muy importante para el desarrollo de este, especialmente en los parques alejados de grandes áreas urbanas. Parques rurales deben contar con más parqueaderos, islas para buses, e incluso estaciones o terminales pequeñas para visitantes que llegan a través de transporte público o colectivo.

Los negocios aledaños a un parque urbano o periférico son por lo general parte de la misma ciudad o de privados que invierten en el desarrollo urbano de estos territorios. Muchos parques cuentan con ubicaciones centrales dentro de las ciudades, con restaurantes, hotelería, estaciones de transporte, espacios de eventos, espacios comunes y vivienda en las cercanías; incluso se encuentran casos de colegios y centros estudiantiles o edificios de oficinas.

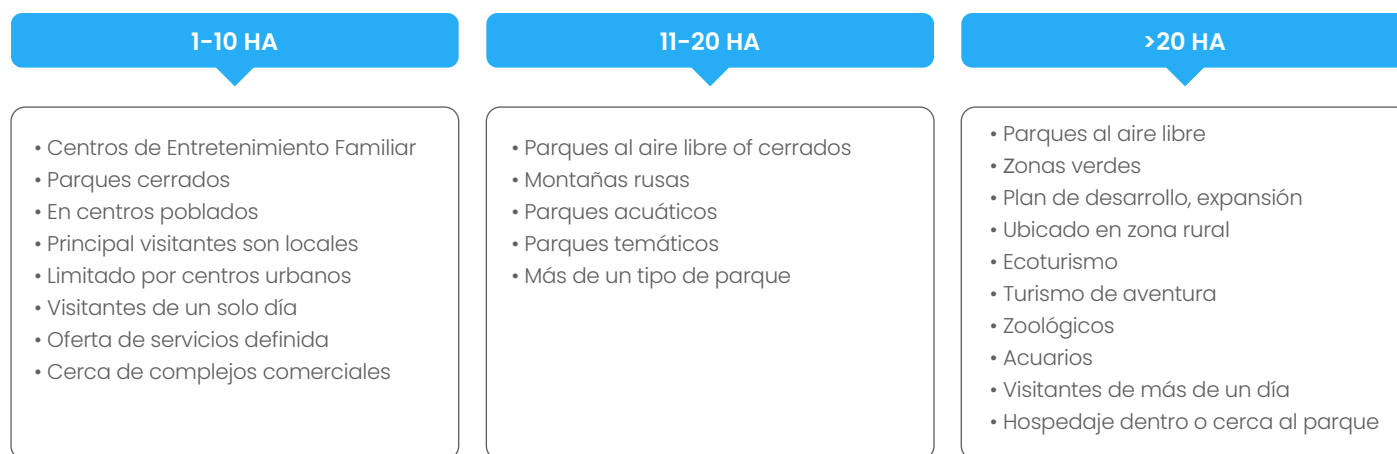
Parques rurales o en las periferias de las ciudades tienen más oportunidad y necesidad

de desarrollo de infraestructuras hoteleras propias. En estos casos, los parques se encuentran sin infraestructura turística ya desarrollada.

Un estudio realizado por IAAPA (2019) sobre parques de diversiones a nivel internacional reveló que la mayoría de los parques ofrecen diferentes opciones de hospedaje. De los parques encuestados 49% cuenta con hoteles, mientras que el 30% no tiene hospedaje. El porcentaje restante se conforma por cabañas, camping, moteles, posadas, entre otros.

### • 6.1.2.2. Área

**Ilustración 26. Características tamaño del parque**



Fuente: Elaboración propia

En la Ilustración 26, se pueden ver características del parque de acuerdo con su área.

La relación entre el área y las atracciones es un elemento fundamental para determinar el aforo del parque. Estos deben contar con un área suficiente para el tránsito de las personas y las filas que se forman para las atracciones y paseos. Adicionalmente, el plan de emergencia y las rutas de evacuación determinan el aforo máximo con el cual puede operar el parque.

### • 6.1.2.3. Diseño e Infraestructura

En Colombia, la infraestructura de los diferentes establecimientos de entretenimiento,

específicamente parques de diversiones o parques temáticos, se encuentra determinada por factores como ubicación, ya sea rural o urbana, extensión, tipo de atracciones en el parque, condiciones climáticas; entre otros.

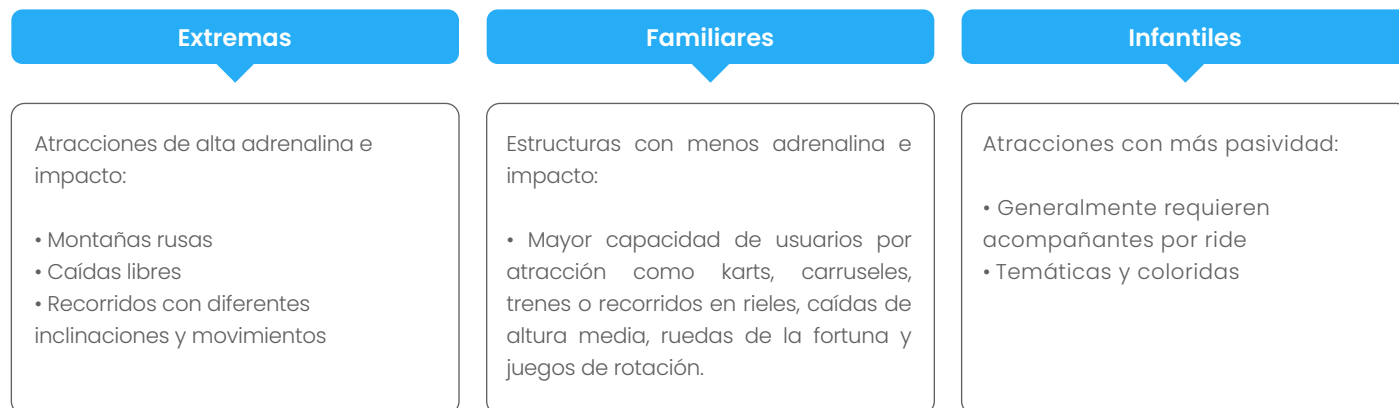
La infraestructura de un parque se compone principalmente de sus atracciones, las edificaciones complementarias como espacios de comida y la infraestructura externa al parque.

### Atracciones

La infraestructura de las atracciones define el tipo de parque en el que se puede clasificar

cualquier parque a nivel internacional. Los parques de diversiones son aquellos que tienen juegos mecánicos rígidos o de hierro, atracciones de alto impacto, juegos de entretenimiento en vivo. Estos parques generalmente cuentan con atracciones como familiares, infantiles y extremas (atracciones de alto impacto).

### Ilustración 27. Clasificación de atracciones



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de las atracciones tienen una temática establecida, con lo que diseñan la infraestructura y el recorrido, también el tipo de actividad que se desarrolla. Esto le da el carácter temático a cada uno de los parques. Parques como Legoland, Disney y Universal Studios, utilizan sus recursos como marca para elaborar cada atracción en torno a sus productos, películas e historias.

Otro tipo de estructuras de atracciones que se evidencian, son las atracciones de tipo ecológico; las cuales incorporan recursos naturales del parque dentro de sus juegos y recorridos. Estas, según lo evidenciado en la práctica, suelen no ser abrasivas con el entorno. Unos ejemplos de este tipo de atracciones son cables de vuelo o canopies, muros de escalar, teleféricos, canotaje, rafting, entre otros.

### Origen de las atracciones

Las atracciones de gran impacto, como las montañas rusas, torres de caída, entre otras; son principalmente, para Colombia, importadas de grandes empresas fabricantes de juegos mecánicos. Como explican varios de los administradores de los parques, en Latinoamérica hay una tendencia de compra

de atracciones de segunda, las cuales son remodeladas y adaptadas. Mientras que, en países desarrollados como estados Unidos y Europa, las atracciones son de primer uso y fabricadas específicamente para el parque.

Dentro de las empresas que se destacan en la elaboración de atracciones, específicamente montañas rusas, se encuentran Adelon Capital (Norteamérica), Bolliger & Mabillard Consulting Engineers (Suiza), International Amusement Industries (Suiza), Arrow Dynamics (Norteamérica), Fabbri (Italia), Gerstlauer Amusement Rides GmbH (Alemania), Chance Rides (Norteamérica),

Otro tipo de atracciones que es un género popular en la última década, son atracciones electrónicas y visuales, como atracciones de realidad virtual, cuartos de láseres, proyecciones 4D, robots y atracciones que simulan espacios futuristas o películas. Estas son por lo general en recintos cerrados, acondicionados con pantallas, máquinas especializadas, proyectores y cuartos de proyección y animación.

Por último, las atracciones ecológicas, especialmente si cuentan con animales, en



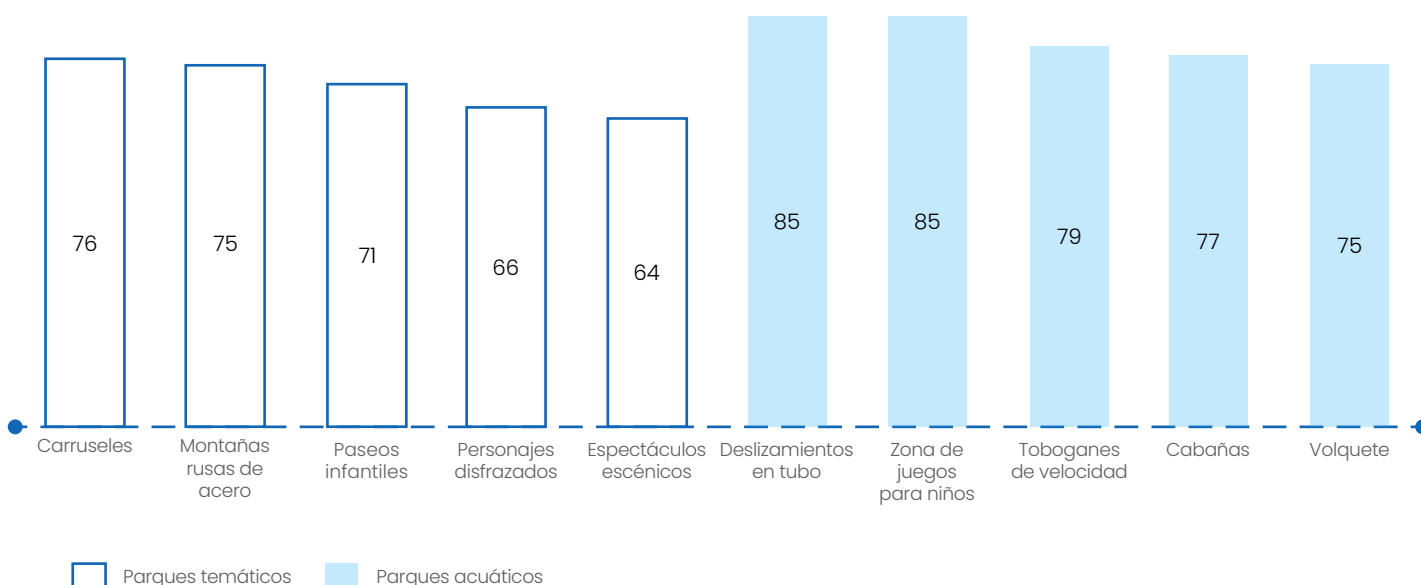
Colombia se encuentran trasladándose a un modelo de santuarios, donde los animales se encuentran libres y se adecúan los hábitats de acuerdo con el animal y no al revés. Parques como estos transmiten la cultura del cuidado del medio ambiente implementando atracciones que sean menos abrasivas con el medio ambiente y que permitan al usuario, al usarlas, tener conciencia de estas.

El mantenimiento y revisión de las atracciones y de cada una de sus partes, no solo genera seguridad a los usuarios, también puede prolongar la vida útil de estas. En algunos casos, atracciones con una vida útil establecida de 20 años, pueden llegar a durar 70 años gracias al mantenimiento periódico

## Uso de atracciones en parques del mundo

El estudio de la IAAPA (2019) muestra una amplia oferta de atracciones, siendo estas segmentadas por el tipo de parque al que pertenecen. En lo que se refiere a los parques temáticos, se observa una tendencia hacia las atracciones para público infantil, tales como carruseles, paseos para niños, personajes disfrazados y escenarios para espectáculos. Con respecto a las montañas rusas, se han convertido en una atracción fundamental para la promoción del parque debido a su popularidad. Las montañas rusas son un ancla importante de visitantes para otras atracciones dentro del parque, de ahí su presencia en el 75% de los parques de la muestra.

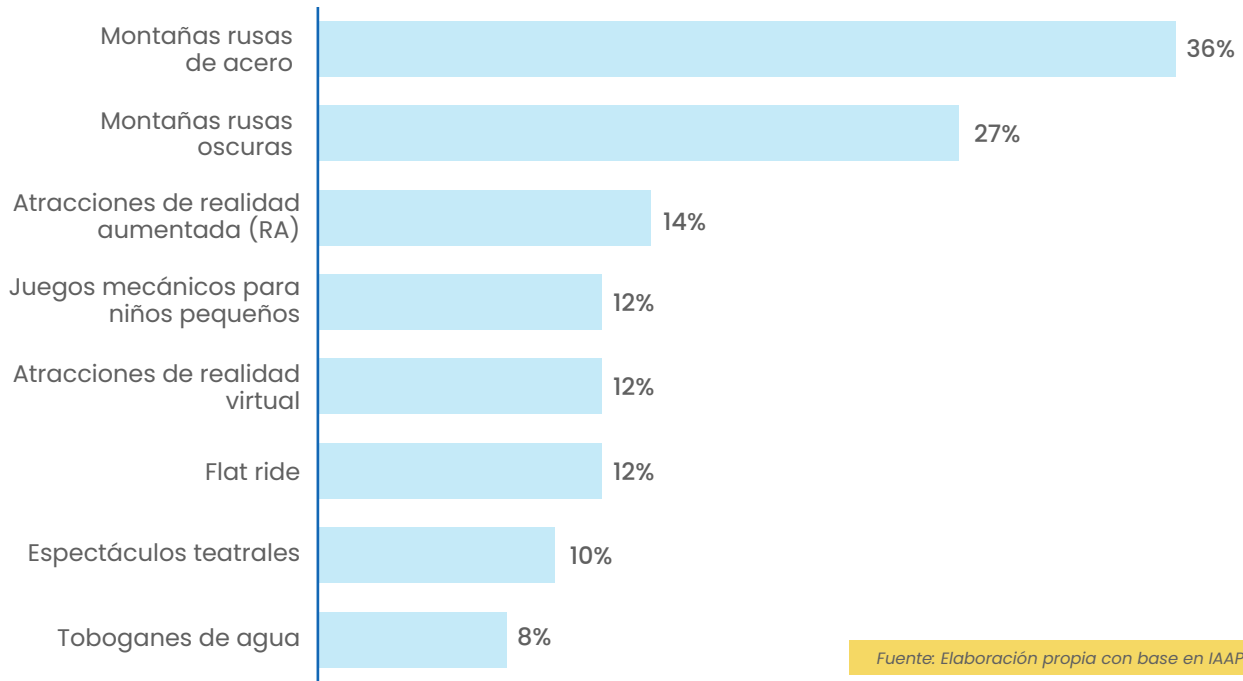
**Ilustración 28. Top 5 de atracciones en parques temáticos y acuáticos**  
(Porcentaje, 2019)



Fuente: Elaboración propia con base en IAAPA (2019).

En cuanto a las atracciones que los parques quieren implementar en los próximos años, la Ilustración 29 muestra su enfoque. Las montañas rusas de acero, las montañas rusas oscuras y las atracciones de realidad aumentada, son las principales atracciones que quieren agregar a los parques.

### Ilustración 29. Nuevas atracciones deseadas 2019 (% de los encuestados)



### Infraestructura del parque

El estudio de la IAAPA (2019) muestra una amplia oferta de atracciones, siendo estas segmentadas por el tipo de parque al que pertenecen. En lo que se refiere a los parques temáticos, se observa una tendencia hacia las atracciones para público infantil, tales como carruseles, paseos para niños, personajes disfrazados y escenarios para espectáculos. Con respecto a las montañas rusas, se han convertido en una atracción fundamental para la promoción del parque debido a su popularidad. Las montañas rusas son un ancla importante de visitantes para otras atracciones dentro del parque, de ahí su presencia en el 75% de los parques de la muestra.

### Ilustración 30. Infraestructuras para el usuario



Fuente: Elaboración propia

Adicional a los servicios expuestos en la Ilustración 30, en las filas de espera, se pueden encontrar, recintos de tipo casetas o edificaciones más pequeñas para proteger a los visitantes del sol y la lluvia. En algunos parques, principalmente en acuáticos, hay lugares como cambiadores y lockers para guardar elementos personales.

Los comercios de alimentación y bebidas pueden presentarse en diferentes estructuras como restaurantes a modo de edificación, carpas, casetas de mediano tamaño, food trucks y carros de snacks. Estos dependen en su oferta gastronómica, donde generalmente restaurantes de platos más completos y de oferta más completa ofrecen espacios para sentarse dentro del recinto; mientras que puntos ubicados en los pasillos, con alimentación menos compleja, está equipado con pocas sillas y mesas afuera del local o incluso las personas deben desplazarse hasta una zona común en el caso de querer detenerse a comer.

Adicionalmente, se ha identificado la necesidad de construir espacios públicos para los usuarios, como, parques<sup>4</sup>, espacios de descanso, sillas, mesas y localidades techadas, como estrategia para ser más amigables con el usuario en general, y específicamente, con usuarios con problemas de movilidad o condiciones de salud especiales.

En cuanto a movilidad interna dentro de los parques, la mayoría tienen senderos y vías por las cuales se realiza el desplazamiento. El suelo de estas es en pavimento, piedra e incluso caminos de gravilla o madera. También como

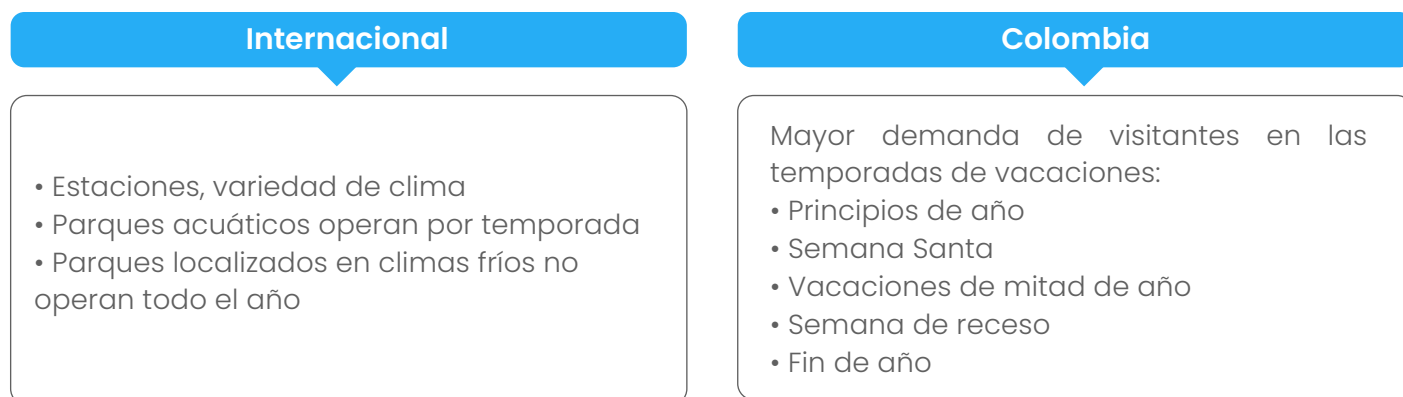
norma internacional, los parques deben adecuar sus espacios para la movilidad de personas discapacitadas, para que estas puedan desplazarse cómodamente en estos.

También cuentan con señalizaciones que, según decisión del diseñador, llevan la temática o alguno de los patrocinadores o de las marcas presentes dentro del recinto. Esta señalética está presente en todo el parque, siendo unos más señalizados que otros, y en la mayoría de los casos se encuentra el nombre de la atracción, mapas del parque y postes con direcciones según atracciones o lugares principales del parque.

### - 6.1.3. Estacionalidad

La operación de los parques de diversiones se basa en diferentes factores, uno de ellos es el clima de la ciudad o país donde se encuentre el parque. Los parques acuáticos se encuentran, normalmente, en climas más cálidos, esto con el fin de que los usuarios del parque se puedan refrescar. Los parques naturales y ecoturísticos necesitan de diferentes zonas verdes, zonas amplias con ciertas características para poder funcionar.

### Ilustración 31. Estacionalidad Internacional vs. Colombia



Fuente: Elaboración propia

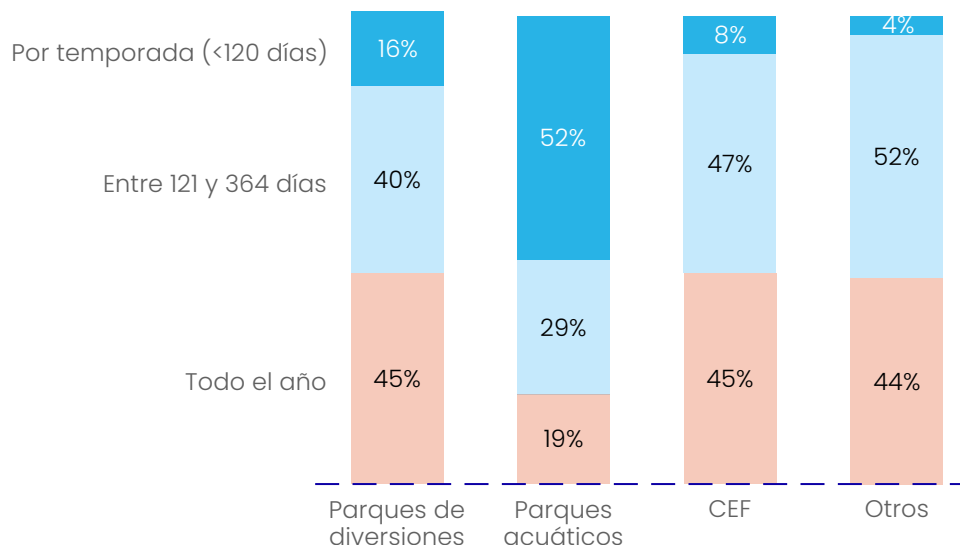
<sup>4</sup> Se refiere a un espacio natural o seminatural el cual las personas suelen utilizar para el recreo público.

Colombia es un país que posee un clima tropical, tiene una temperatura uniforme la mayor parte del año. Por esto, el país no tiene diferentes estaciones como otros países es por esto que la demanda de visitantes, las temporadas altas, en Colombia se basan en las vacaciones de las personas, en enero por el inicio de año, en marzo por la Semana Santa, de junio a agosto por las vacaciones de mitad de año, en octubre por la semana de receso y Halloween, por último, diciembre por la navidades y fin de año.

Por otro lado, otros países como Francia y Estados Unidos si tienen diferentes temporadas en el año. Estas afectan la operación de algunos parques de diversiones. La mayoría de los parques acuáticos en Estados Unidos operan por temporada, se mantienen abiertos de mayo a septiembre.

En la Ilustración 32 se observa el número de días que los parques encuestados por IAAPA en 2020, están abiertos al año.

**Ilustración 32. Número de días en operación 2019 (% de respuestas)**



Fuente: Elaboración propia con base en IAAPA (2020)

## 6.2. Relación público-privada

Luego del análisis sectorial y en particular, la revisión de los casos nacionales e internacionales se ha identificado diferentes mecanismos para el desarrollo construcción y puesta en marcha de operación de parques de atracciones. En la Ilustración 33 se han caracterizado 6 mecanismos de participación.

**Ilustración 33. Tipos de parques según la relación público-privada**

		← + Público				+ Privado →	
		100% Público	Público con autonomía administrativa	Joint Venture (mixta)	APP-Concesión	Arrendamiento terrenos públicos	100% Privado
Descripción		Son desarrollados y operados por la administración pública	Son iniciativas públicas pero operan con autonomía administrativa	Se crea una entidad con vinculación de recursos públicos y privados	Se establece un contrato entre el público y el privado para el desarrollo de un parque en un predio	Público dueño del terreno, privado operador (viceversa)	Pertencientes a entidades completamente privadas
Aspectos específicos	Constitución	· Administrada por la admón. pública directamente. · No hay entidad nueva	· Entidad autónoma para administración del parque.	· Entidad de carácter mixto.	· Sociedad de propósito específico	· Entidad privada con contrato de arriendo	· Privado como propietario
	Inversión	· Recursos públicos	· Recursos públicos para inversión en CAPEX inicial	· Recursos públicos para inversión en CAPEX inicial	· Privada	· Recursos 100% privados.	· Recursos privados
	Operación	· Soporte de admon pública para sost. financiera	· Sostenibilidad financiera · Autonomía operacional	· Sostenibilidad financiera · Autonomía operacional	· Autonomía operacional · Reinversión ingresos para infraestructura	· Sostenibilidad financiera · Autonomía operacional	· Completamente privada
	Contra-prestación al público	· Ninguna	· Rendición de cuentas · Restitución del inmueble	· % de ingresos · Recomprou de la participación con las utilidades	· % de ingresos · Canon fijo · Mixta	· % de ingresos pago por arrendamiento · Entradas anuales	· Ninguna
	Plazo	· Sin plazo	· Indeterminado	· Indeterminado	· Más de 20 años con posibilidad de extensión	· Corto plazo (5 años) · Largo plazo (más de 20 años)	· Sin plazo
	Riesgos asumidos	· 100% público	· 100% público	· Indeterminado	· Compartidos	· Compartidos	· 100% privado

Fuente: Elaboración propia

Los parques 100% públicos, son fundados, operados y financiados por entidades del gobierno. Su modelo de negocio es diseñado y establecido por su operador, sin embargo, son entidades sin ánimo de lucro o sus ingresos se reinvierten dentro de la misma institución.

En Colombia, se encuentran casos como el Parque Norte y el aeroparque Juan Pablo II en la ciudad de Medellín, los cuales son operados por Metro Parques; el cual tiene como objetivo el apoyo a la industria del entretenimiento, tanto a empresas públicas como privadas, al igual que impulsar programas de interés público y ofrecer espacios de entretenimiento a la comunidad, con servicios como prestación de servicios de parques, alquiler de espacios, producción y venta de alimentos.

El otro lado de los modelos de negocio de los diferentes parques, son los parques 100% privados, los cuales son propiedad de una entidad o empresa privada y además operados, diseñados y financiados por actores privados.

### - 6.2.1. Constitución

Adicional a los casos presentados anteriormente, donde la constitución del parque es a través de un solo tipo de agente, ya sea público o privado, se presentan diferentes modalidades de establecimiento tales como: Operador público con autonomía administrativa o una entidad conformada por un público con derecho privado, Joint Ventures o sociedades mixtas, vehículos APP o concesiones y contratos de arrendamientos.

- **Empresa pública regida bajo el derecho privado:** estas entidades son iniciativas de entidades públicas de diferentes niveles del gobierno, ya sea municipal, regional o nacional; que se reúnen para la conformación de una entidad de carácter público pero operadas bajo el derecho privado. Estas nuevas entidades cuentan también con autonomía administrativa. Este es el caso del Bioparque Ukumarí, ubicado en Pereira, Risaralda.

- **Joint Ventures o empresas mixtas:** basan su relación en los recursos de constitución de la organización. Para este modelo, el público financia la fundación de estas iniciativas y forma una alianza con un privado para que explote el terreno y desarrolle el proyecto. Así, se forman asociaciones estratégicas temporales, en las cuales se crea una organización por parte de un grupo de empresas y entidades del gobierno, que mantienen su individualidad e independencia jurídica pero que actúan unidas bajo una dirección establecida y una serie de normas estipuladas.

En el caso colombiano, en el 2004 se crea la corporación Parque Nacional del Chicamocha gracias a una asociación entre la gobernación del departamento, la Cámara de comercio y después se incorporaron la Fundación Cardiovascular de Colombia y una empresa de servicios públicos de Santander la Sociedad de Mejoras Públicas de San Gil, entidades mixtas.

- **APP o concesiones:** son modelos donde el privado se encarga del desarrollo, financiación, construcción y mantenimiento del parque. Este tipo de alianzas se celebran con un contrato a largo plazo entre un socio público y una agencia de gobierno, con el fin de proveer infraestructura y servicios públicos a un determinado sector y comunidad. Su objetivo principal es que el privado asuma un rol administrativo del proyecto y también recibe parte de los riesgos de la obra del público, descargándole responsabilidades.

(Departamento Nacional de Planeación, 2016). Este es el caso de parques como Salitre Mágico, en la ciudad de Bogotá, Fantasilandia, en Santiago de Chile y Six Flags Hurricane Harbor Oaxtepec, en México.

- **Contratos de arrendamiento:** son relaciones en donde el público es dueño del terreno y le arrienda el terreno de explotación a un operador privado, el cual se encarga de todas las responsabilidades del parque y no guarda más relación o influencia pública en la operación del parque. Para estos casos, la injerencia del público llega hasta el arriendo del terreno y el público es libre de disponer el terreno. Generalmente se constituyen a partir de iniciativas privadas. Un ejemplo de este tipo de contratos es Six Flags Oaxtepec en México.

### - 6.2.2. Inversión

De igual manera existen diferentes mecanismos de inversión asociadas a la construcción del parque:

- **Inversión inicial con recursos públicos:** se realiza para el CAPEX inicial del proyecto. Se da en caso tanto de Entidades públicas de carácter autónomo y en Joint Ventures. Los recursos para la elaboración de atracciones y del parque viene directamente del gobierno, y otros pueden venir de holdings públicos o privados.

- **Inversión inicial con recursos privados:** Los modelos de APP y los contratos de arrendamiento hacen uso de los recursos propios del operador, que en la mayoría de los casos es el privado. El público no aporta ni financia para ninguna etapa del proyecto, pues esto es una de las responsabilidades del privado dentro de los contratos.

### - 6.2.3. Operación y sostenibilidad financiera

En todos los casos, según el contrato, hay un operador establecido, el cual generalmente es

un privado que cuente con experiencia en el sector o una institución destinada específicamente para la operación y el desarrollo del parque.

En el caso de una empresa pública con autonomía administrativa, esta es la operadora del parque, pero a pesar de ser de constitución pública, tiene independencia operacional. Esta es la responsable del mantenimiento, la operación y el desarrollo de nuevas atracciones e infraestructuras internas. Generalmente, se desarrolla un máster plan en el que se socializan los proyectos y se acuerda con el público cuáles deben ser las características que debe seguir el parque; sin embargo, de ahí en adelante, el operador tiene autonomía.

Este también a pesar de financiar su CAPEX inicial con recursos públicos, busca lograr una sostenibilidad financiera. Lo mismo se proponen entidades operadoras a través de joint ventures, las cuales pretenden librar la inversión inicial por parte del público y recomprar su participación dentro del negocio y además tener autonomía operacional y financiera. En estos casos, el público solo provee el terreno y el capital inicial.

Ambos modelos de negocio, con diferente relación público-privada y conformación, reinvierten sus utilidades brutas en el desarrollo del parque para llegar a ese propósito de autosostenibilidad. Mientras que en los casos de APP o arrendamientos, donde en ningún momento el público aporta recursos, sin embargo, puede estar inmerso en el desarrollo del parque y hacer aportes como el predio. Los operadores tienen fines lucrativos y buscan que, aparte de que los parques sean autosostenibles, que sean proyectos rentables en el largo plazo.

#### - 6.2.4. *Contraprestaciones al público*

En los casos analizados, se ha identificado diferentes mecanismos de contraprestación

al público. Los cuales se resaltan a continuación:

- **Porcentaje de ingresos:** Es el mecanismo más común identificado en diferentes modelos. Normalmente, se encuentra como un porcentaje de las ventas anuales del parque.

- **Canon fijo:** En otros casos, se encuentra como contraprestación un canon fijo anual sobre el arrendamiento o usufructo del predio pagado por el operador a la parte pública.

- **Mezcla entre porcentaje de ingresos y canon fijo:** En algunas ocasiones, se ha identificado que las entidades públicas establecen un mínimo de retribución calculado entre el porcentaje de ingresos y el canon. De esta manera, la parte pública evita posible riesgo comercial de demanda inferior a lo identificado.

- **Recompra de participación por parte del operador privado:** es un compromiso establecido por contrato al operador privado identificado en el caso de Legoland Malasia. El acuerdo entre el operador privado, Merlin Group, y su contraparte, Iskandar Investment, establecía que el primero se encargaría del desarrollo y operación del parque y a cambio recibiría unos pagos constituidos por un canon de desarrollo fijo, un canon de operación fijo y un canon variable de acuerdo con las ventas. Merlin Group debía reinvertir estos pagos en el equity de la Compañía del Proyecto hasta ser accionista con un 20%.

Por otro lado, se han identificado otros tipos de contraprestaciones al público de carácter no monetario:

- **Entradas anuales:** En este caso, la parte privada se compromete a la entrega de un número de entradas al año y/o la exclusividad de unos días de la operación dedicados de manera exclusiva a la entidad pública.

- **Rendición de cuentas al público:** Se



presenta en casos de parques públicos con autonomía y APP. En el primer caso se estipula la dirección del parque y los principales lineamientos para su desarrollo.

- **Restitución del inmueble:** Para el caso de las instituciones públicas, solo deben devolver el terreno bajo las condiciones en las que fue recibido. Mientras que, en los modelos de APP, el operador privado se compromete a restituir el terreno y además desarrollar una serie de infraestructuras complementarias pactadas para el público a disposición de la municipalidad.

### - 6.2.5. Plazo

Los plazos dependen del tipo de contrato entre partes. Los únicos modelos de parques que tienen estipulado un plazo son las APP o los contratos de arrendamiento. Específicamente estos últimos pueden ser de largo o de corto plazo, siendo largo plazo más de 20 años como es el caso del Parque Temático Hacienda Nápoles y corto plazo 5 años como es el caso de Mundo Aventura. Mientras que, en las concesiones o APP, siempre se hacen a largo plazo. En ambos casos hay posibilidad de extensión, la cual generalmente es utilizada.

Los contratos a largo plazo se ven como una ventaja, especialmente en países de Latinoamérica, debido a que los blindan de incertidumbres políticas y les dan una seguridad contractual sobre que el concesionario permanecerá vigente durante el tiempo del contrato

### - 6.2.6. Riesgos y responsabilidades

Los riesgos y responsabilidades en parques de un solo dueño y operador son todas asumidas ya sea por el público o el privado; mientras que, si hay alguna relación público-privada, estas deben repartirse entre ambos.

- En casos de instituciones públicas o Joint ventures, el riesgo del terreno y la responsabilidad de proveerlo es asumida por el público, debido a que este es dueño tanto

del terreno como de los activos fijos del parque por ser el principal proveedor. Riesgos y responsabilidades inmersas en la operación y el mantenimiento, son asumidas por el operador y no son compartidas con el público, por su carácter de autosostenibilidad y autonomía.

- En un contrato de comodato, como es el caso del Bioparque Ukumarí, se le entrega un terreno público al operador a modo de préstamo. El compromiso en este contrato es que la contraparte, que en estos casos suele ser el operador del parque, tiene la obligación de restituir el inmueble al prestamista en determinado tiempo y en las mismas condiciones en que lo recibió.

### - 6.2.7. Riesgos y responsabilidades vehículo APP

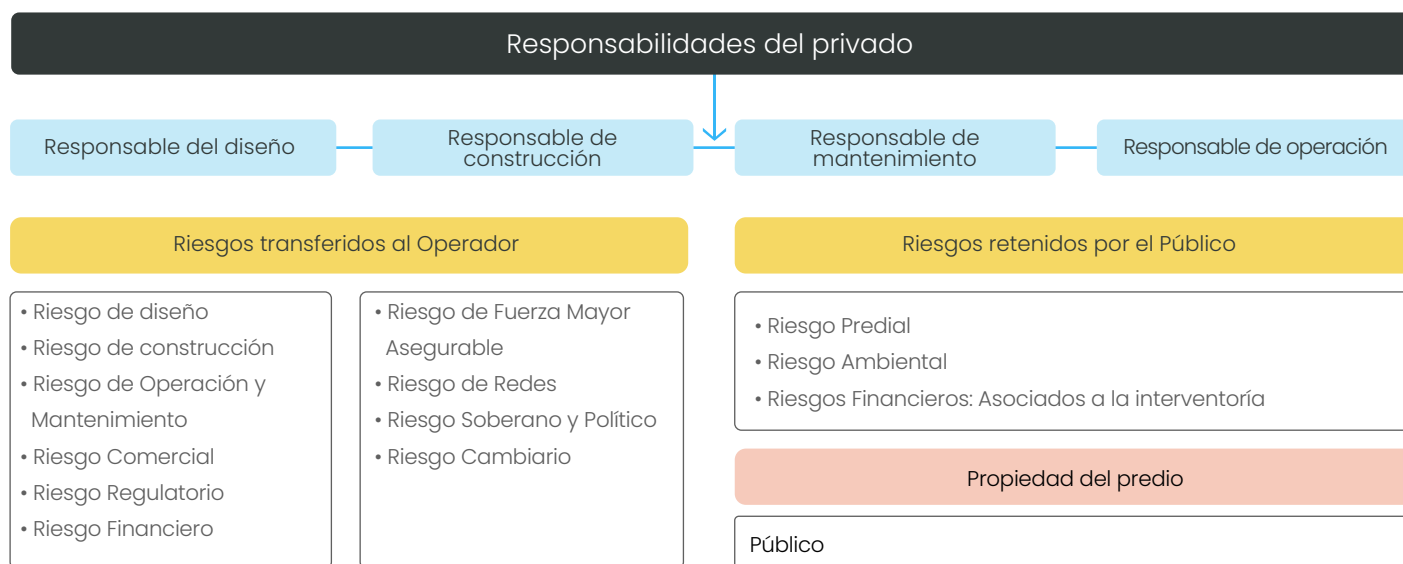
Las responsabilidades del privado en el modelo de APP son informar sobre cualquier cambio que se realice que pueda afectar la ejecución del proyecto, presentar y socializar estados financieros, mantener un registro de las actividades y gestiones que se realicen dentro del parque e incorporar nuevas atracciones dentro del recinto. Además de esto es el encargado del financiamiento, mantenimiento, operación del parque y, por último, implementar una serie de obras complementarias que ayudan con el desarrollo urbano y social del recinto.

En este caso, el público debe recibir un porcentaje de los ingresos del concesionario y estipula un mínimo legal de ingresos dentro del contrato. El total de los ingresos brutos menos esta contraprestación, son los ingresos totales del operador, el cual es una entidad con ánimo de lucro.

Los riesgos en un contrato de APP están dados por la Ilustración 34.



### Ilustración 34. Distribución de riesgos y responsabilidades APP



Fuente: Elaboración propia

En el caso de un contrato APP, los riesgos y responsabilidades operacionales son asumidos por el operador privado. El público asume riesgos financieros asociados a la interventoría y la disponibilidad predial; sin embargo, también asume de forma indirecta el riesgo de la demanda, puesto que, al recibir contraprestación por porcentaje de ingresos, si la demanda cae, el operador no cumplirá con su deber de contraprestación.

La responsabilidad más importante dentro de esta concesión es la construcción de obras públicas complementarias al parque que, como se había mencionado anteriormente, son escogidas por el público. Adicionalmente, al cierre de la concesión, el operador debe entregar el terreno según lo estipulado por el público y hacer mantenimiento a las diferentes infraestructuras que presenta el parque.

## 6.3. Estudio de Mercado

Un componente crítico previo al diseño de un parque de diversiones corresponde a la realización de un estudio de mercado, este es una investigación aplicada al sector, la cual permite conocer la dinámica comercial que enfrentará el parque al momento de realizar sus operaciones, permitiendo una toma de

decisiones de diseño y gestión basadas en evidencia en pro de disminuir la incertidumbre del negocio. El nivel de profundidad con que se debe ejecutar la investigación debe guardar una proporcionalidad directa al avance del proyecto como se muestra a continuación:

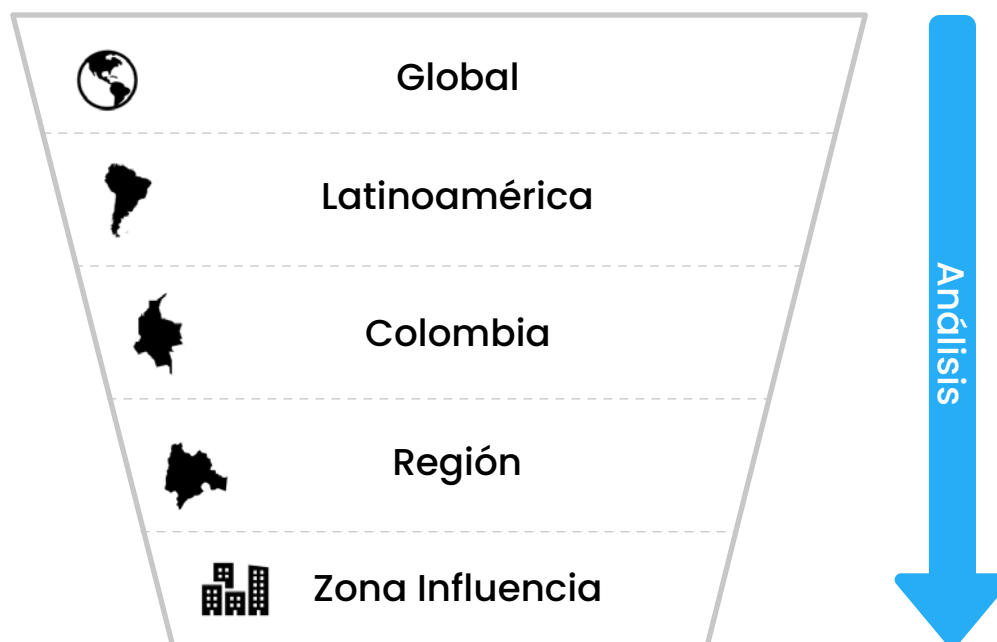
### Ilustración 35. Nivel de Desarrollo requerido en estudio de Mercado



#### - 6.3.1. Análisis tendencias macro

Un estudio de mercado debe contener capítulos dedicados al análisis macroeconómico, al estudio del turismo, así como elementos clave relacionadas a la economía de la diversión de la población. Dicho análisis se debe enmarcar de lo general a lo específico, es decir tal como se evidencia en la Ilustración 36 inicia con información a nivel global, y posteriormente se va profundizando en cercanía hacia la zona de influencia específica del proyecto.

### Ilustración 36. Marco de Análisis (Niveles Geográficos)



Fuente: Elaboración propia

A nivel macro se deben capturar elementos económicos que permitan entender el comportamiento actual y futuro de la población con respecto al manejo de sus finanzas y sus gastos. Dicha evaluación puede basarse en indicadores varios como el PIB Nacional, PIB per Cápita, IPC, Tasa de cambio, e indicadores de confianza.

Posteriormente debe profundizarse en el comportamiento del turismo en cada uno de los

niveles de análisis, esta información permite capturar dinámicas de desplazamiento de personas y empezar a entender potenciales clientes que pueden llegar al parque. Indicadores como PIB de sector turismo, aportes de economías por turismo, y conteo de turistas son indicadores adecuados para lograr dicho objetivo.

Finalmente, es fundamental comprender las dinámicas de gasto en diversión de la población, estas permitirán tener una aproximación a potenciales ingresos del parque, y pueden inferirse de encuestas nacionales orientadas a comprender las dinámicas económicas de los individuos, como la encuesta de ingresos y gastos por hogares del DANE.

### - 6.3.2. Situación del sector

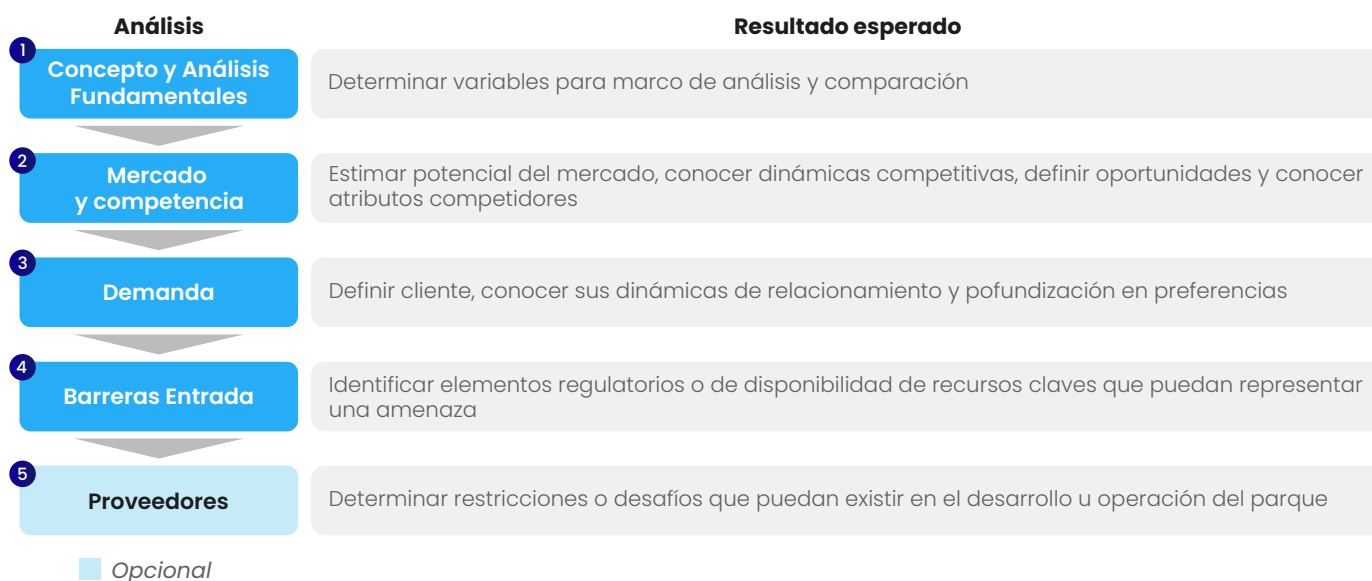
Como primer elemento para analizar el comportamiento del sector es indispensable tener definido el concepto que se investigara,

es decir se debe tener claridad sobre los principales atributos de la idea, o negocio, de esta forma es posible iniciar una exploración inicial con información secundaria que permita identificar los actores relevantes que conforman el sector.

A nivel internacional se encuentran dos asociaciones o agremiaciones relevantes para obtener información del sector, la Themed Entertainment Association (TEA) y la International Association of Amusement Parks and Attractions (IAAPA), mientras que a Nivel nacional existe la Asociación Colombiana de Atracciones y Parques de Diversiones (ACOLAP).

Como se evidencia en la siguiente ilustración, posterior a la definición del negocio, se debe realizar un análisis de fundamentales, el cual consiste en comprender cuales son las variables del negocio que más tienen incidencia en el resultado, e iniciar una investigación sectorial del comportamiento de dichas variables, así como algunas variables de resultado como Ingresos, rentabilidades y otros.

**Ilustración 37. Elementos de Análisis del Estudio de Mercado**



Con la información de fundamentales es posible cuantificar el tamaño del mercado, y empezar a analizar el nivel de segregación y competencia del mercado.

Conocer dichas dinámicas del mercado, permiten también realizar una caracterización inicial de la competencia directa, es decir que participantes del mercado tienen uno o varios atributos similares a los del parque propio. Es recomendable realizar una profundización adicional en esos parques similares, identificando casos de éxito y lecciones aprendidas relacionadas con los atributos identificados.

Para la identificación de los casos de éxito, se sugiere iniciar con la construcción de una lista larga de parques, esta lista larga puede ser construida partiendo de fuentes de información sectoriales como IAAPA y Themed Entertainment Association, las cuales publican reportes anuales de visitantes a sus parques de diversiones asociados. Posteriormente se recomienda segmentar los parques por tipo, ubicación y tamaño de forma tal que sea posible delimitar una lista corta, finalmente se debe investigar el detalle de cada parque e

identificar atributos de valor similares a los deseados en el proyecto deseado.

Ahora bien, otro tema relevante para evaluar consiste en conocer acerca de los posibles visitantes del parque, es decir en la demanda potencial, para ello basados en los atributos relevantes del parque, comparados contra parques similares, así como la información sectorial revisada previamente, se debe segmentar la población para así determinar y cuantificar aquellos potenciales usuarios.

Adicionalmente es fundamental realizar una revisión de limitantes para la entrada de nuevos competidores al sector, estos pueden existir por temas legales, normativos o de regulación como fue mencionado en la sección 5, o también por escases de recursos clave, como pueden ser predios o talento humano cualificado.

Finalmente conviene identificar proveedores clave, en términos de atracciones, servicios públicos e insumos, con el fin de determinar aspectos que puedan convertirse en obstáculos durante el desarrollo u operación del parque.

## 7. Buenas prácticas de operación

En esta sección, se describen y analizan las buenas prácticas para la operación de parques temáticos y acuáticos. La sección está estructurada en 5 componentes. En el primero, modelo de negocio, se detallan los servicios y las estrategias de fijación de precios. En el segundo, se explican las estrategias de mercadeo que utilizan los parques para atraer un mayor número de visitantes.

Posteriormente, se describe la estructura de ingresos y costos de los parques, resaltando las categorías más relevantes. Adicionalmente, se evalúan las tecnologías y los riesgos que asumen los parques durante la operación. La sección finaliza con un análisis sobre las estrategias de expansión de los parques que se divide en dos ejes: crecimiento orgánico y desarrollo del negocio en nuevos mercados.

### 7.1. Modelo de Negocio

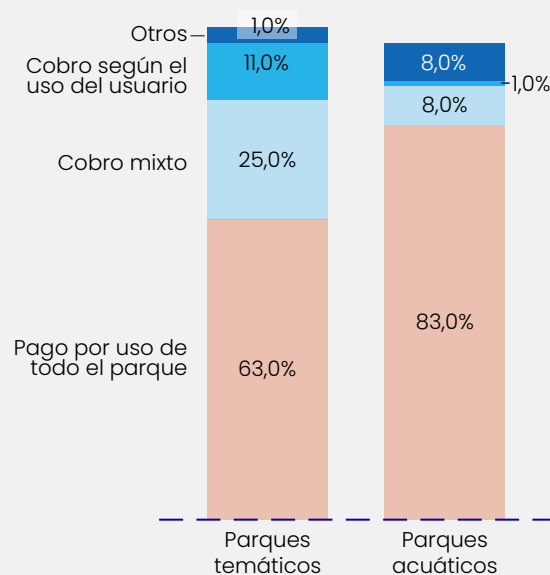
#### - 7.1.1. Portafolio de Servicios

El principal negocio de los parques de diversiones es la venta de entradas para el acceso a las atracciones y paseos. Estos poseen una política de admisiones, en la cual se cobra un valor por el acceso a todos los servicios del parque (un pago por todo), o bien se cobra un valor por el uso de cada atracción (cobro por uso). Existiendo en algunos casos particulares una combinación de las 2 estrategias anteriores (cobro mixto), o un método de cobro diferente.

Según un estudio realizado en 2020 por IAAPA a 214 parques a nivel mundial, se encontró que, referente a los parques temáticos, el 63% de ellos tiene la política de un solo pago por el uso de todo el parque, el 25 % tiene un cobro mixto, y el 11% cobra según el uso del usuario. En lo que

respecta a los parques acuáticos, la mezcla tiene un cambio significativo; ahora con un 83% de los parques cobrando un único pago por todo, un 8% un cobro mixto, un 1% cobro según uso de usuario y el 8% restante posee una estrategia diferente.

**Ilustración 38.**  
**Política de cobro de admisión**  
(Porcentaje, 2019)

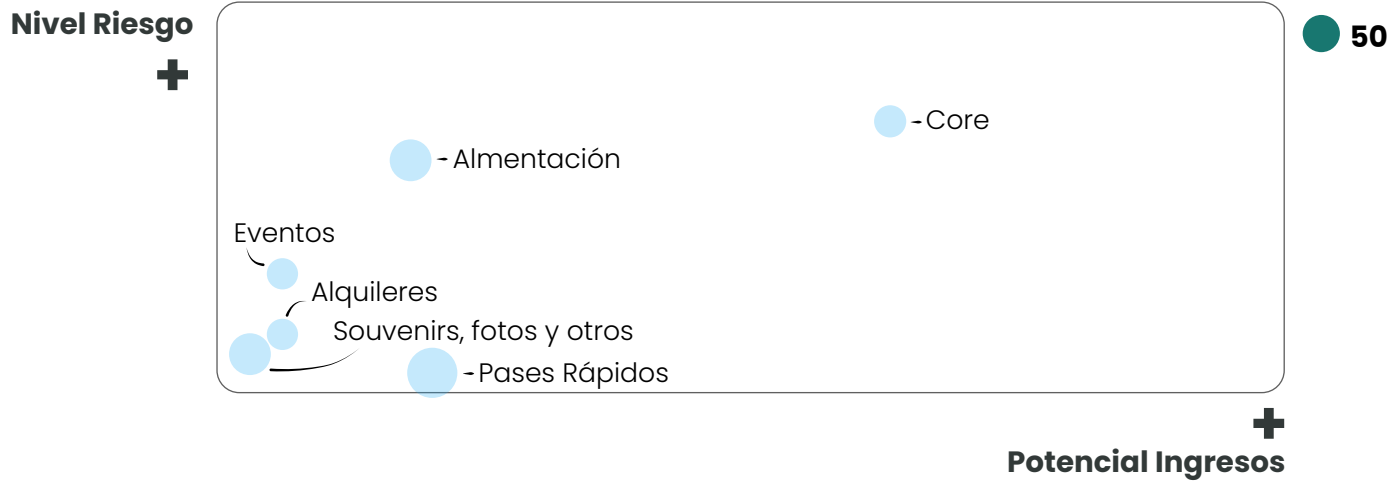


Fuente: Elaboración propia con base en IAAPA (2019)

El negocio actual de los parques de diversiones en Colombia y el mundo no está compuesto solamente por el cobro generado por el uso de atracciones por parte de los visitantes, si bien este es el negocio central, existen elementos complementarios que pueden generar valor para los clientes y por consecuencia son susceptibles a cobro por parte de operadores y propietarios de parques de diversiones. En la Ilustración 39, en el eje X se grafica el potencial de ingresos de cada negocio, en el eje Y el nivel de riesgo

asumido por la ejecución de dicho negocio, y el tamaño de la burbuja corresponde al margen potencial de rentabilidad (50% en valor de referencia).

### Ilustración 39. Portafolio Servicios (Potencial Ingreso vs Nivel Riesgo)



Fuente: Elaboración propia con base en IAAPA (2019).

### Caracterización Negocio:

En la Ilustración 40, cada una de las líneas de negocio es caracterizada desde 4 variables, posibles alternativas de involucramiento del operador en cada línea, capacidades requeridas para el desarrollo y ejecución del negocio, principales responsabilidades asumidas por el operador de la línea de negocios y finalmente los limitantes más relevantes en la ejecución o crecimiento del negocio.

## Ilustración 40. Caracterización Líneas de Negocio<sup>5</sup>

	Involucramiento operador	Capacidades requeridas	Responsabilidades	Limitantes
 <b>Core Business</b>	Directo	TH Capacitado Derecho uso atracciones	Cumplimiento Procesos de Seguridad Estricto Mantenimiento Infraestructura	Alta inversión requerida
 <b>Pases Rápidos</b>	Directo	Sistema Diferenciación	No Aplica	Mantener diferenciación producto
 <b>Alimentación</b>	Directo Franquicia Tercerización	TH Capacitado Infraestructura Habilitada Cadena Suministro	Cumplimiento Normatividad Sanitaria	Suficiencia Demanda Tiempo Estancia
 <b>Souvenirs, fotos, otros</b>	Directo Tercerización	Plataforma Tecnológica Maquila - Insumos	Calidad productos y servicios	Diferenciación
 <b>Eventos</b>	Directo	TH Calificado	Cumplimiento Habilitación Hotelera Otros Asociados a seguridad y alimentación	Optimización MIX tiempos
 <b>Alquileres</b>	Directo Tercerización	Mobiliario TH Dedicado	Cuidado bienes ajenos	Deterioro Mobiliario No custodiado
 <b>Parqueadero</b>	Directo Tercerización	Sistemas Control de Acceso Seguridad	Cuidado bienes ajenos	Optimización MIX de espacios
 <b>Transporte</b>	Directo Tercerización	Vehículos TH Cualificado Infraestructuras Acceso	Estricto Mantenimiento Vehículos Cumplimiento Procesos y Leyes	Diferenciación
 <b>Hotelería</b>	Directo Franquicia Alianza	Infraestructura Habilitación TH Calificado	Cumplimiento Habilitación Hotelera Otros Asociados a seguridad y alimentación	Alta Inversión Requerida

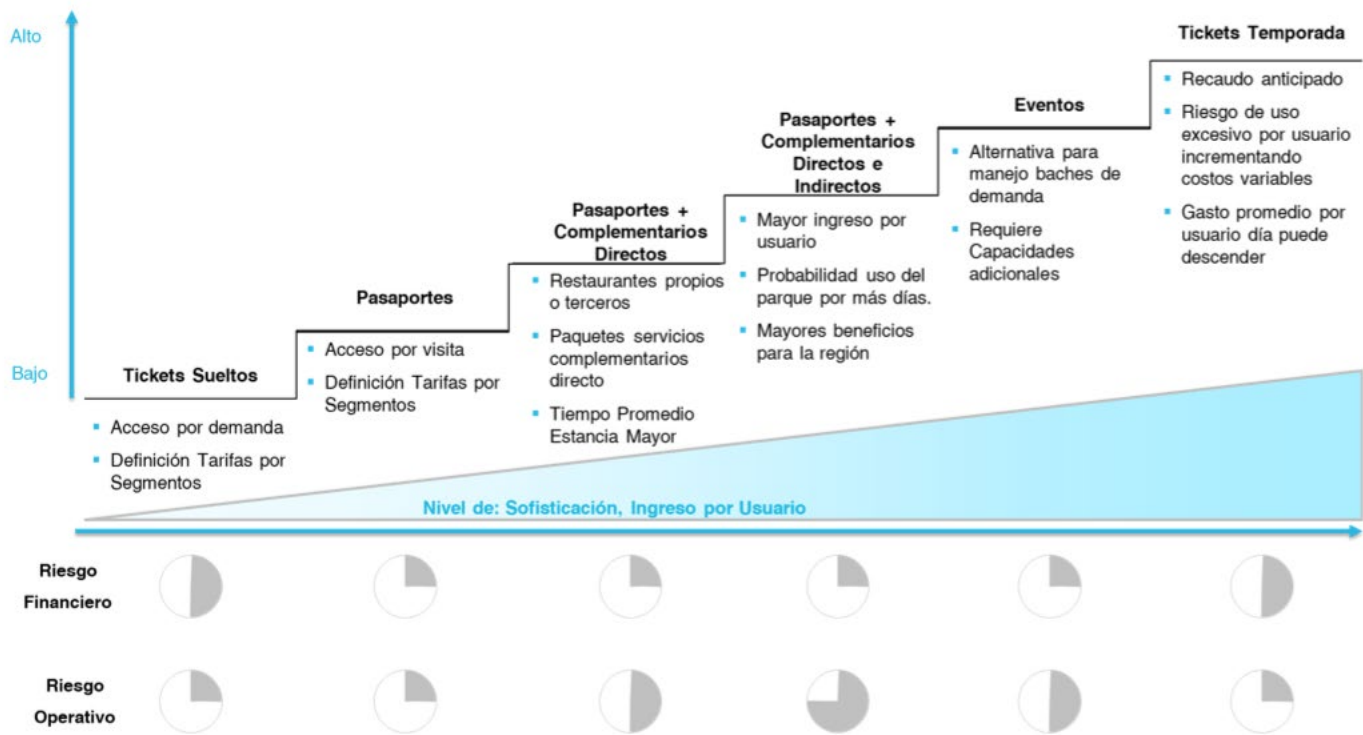
### - 7.1.2. Estrategias de fijación de precios

Posterior a la definición del portafolio de servicios de un parque, incluyendo su modelo de negocio, riesgos y responsabilidades; existe la necesidad de plantear una estrategia de definición de precios, es decir que servicios van a ser entregados al cliente, en que configuración y la contraprestación económica esperada a cambio.

Las estrategias más comunes en el negocio de parques de diversiones son conceptualizadas en la Ilustración 41, donde en el eje X incrementa de derecha a izquierda el nivel de sofisticación de cada configuración, así como su riesgo e incluso inversión requerida, de otra manera, en el eje Y, de abajo hacia arriba incrementa la creación de valor de cada configuración hacia el usuario final.

## Ilustración 41. Estrategias de Fijación de Precios

<sup>5</sup> TH hace referencia a Talento Humano



Fuente: Elaboración propia con base en IAAPA (2019)

Las estrategias van desde ofrecer una alta flexibilidad a los usuarios, permitiendo el ingreso por demanda a cada atracción, situación que atrae un mayor número de visitantes únicos, pero con una alta volatilidad, y un menor ingresos medio por usuario, corriendo el riesgo de no cubrir los costos.

En el caso de los tickets de temporada, es vital el diseño de paquetes que incluyen el uso varias atracciones, y el acceso a elementos complementarios directos al core de negocio. Explorando luego el uso de servicios propios o terceros que logren incrementar los tiempos medios de estadía, y la consecuencia el ingreso medio por visitantes.

Hasta sofisticados paquetes que, por un solo precio, incluyen el disfrute de varias experiencias explotando un gran conjunto de servicios del parque, como lo son el desarrollo de eventos, o incluso pases anuales que por un valor fijo permiten acceso y uso ilimitados de atracciones en un periodo determinado de

tiempo, logrando una alta cobertura ante los costos fijos dada la menor volatilidad en las ventas, pero incrementando el riesgo de costos variables excesivos.

## 7.2. Estrategias de Mercadeo

Con el objetivo de obtener resultados financieros adecuados, se crean una serie de estrategias de mercadeo encaminadas en incrementar la afluencia de visitantes a los parques, tal como se evidencia en la **Ilustración 42**, estas estrategias pueden ser representadas por medio de entender; los canales de distribución usados para llegar al cliente final, el producto o servicio ofrecido, la tarifa establecida como contraprestación y la estrategia de promoción utilizada para hacer notar su presencia al público objetivo. Adicionalmente en la ilustración se menciona el grado de penetración relativo de cada estrategia en el mercado actual.



### Ilustración 42. Estrategias Atracción de la Demanda

	Canales	Productos	Tarifas	Promoción	Penetración
 <b>Taquillas Físicas</b>	Quioscos en accesos Quioscos en puntos clave	Atracciones Pases Rápidos Complementarios Directo	Fijas	Medios Tradicionales Marketing Digital	Alta Estrategia Madura
 <b>Ventas Digitales</b>	Web parque / operador Aplicaciones Móviles Web Aliados	Atracciones Pases Rápidos Complementarios dir / ind	Definición de precios dinámicas según oferta	Medios Tradicionales Marketing Digital	Media Alto potencial crecimiento
 <b>Ventas grupos</b>	Atención Personalizada: Presencial / Telefónica / Virtual	Atracciones / Pases Rápidos Complementarios Directos Complementarios Indirectos Eventos	Evaluación personalizada según requerimiento	Medios Tradicionales Marketing Digital	Media Estrategia Madura
 <b>Alianzas</b>	Negocio a negocio	Todos los servicios del parque	Evaluación personalizada según requerimiento	Medios directos con un enfoque proactivo	Media Estrategia Madura

Fuente: Elaboración propia con base en IAAPA (2019)

Estrategias tradicionales como la venta de tiquetes en taquillas físicas siguen siendo dominantes en el mercado, sin embargo, la necesidad de canales físicos para ampliar la cobertura, y la rigidez en la definición de tarifas, crean algunas brechas frente a estrategias más recientes.

Por el contrario, las ventas digitales se apalancan en el uso de distintas tecnologías como páginas web con capacidad de respuesta, aplicaciones móviles, entre otras, para crear una estrategia de ventas con un alto potencial de expansión. Adicionalmente en los últimos años se han adoptado tecnologías propias de aerolíneas y agencias de viajes, usando algoritmos que permiten definir tarifas variables, según el comportamiento de la oferta, de forma tal que se maximice el flujo de usuarios y por consecuencia obtener una optimización en los resultados financieros.

Retomando estrategias tradicionales, las ventas a grupos y las alianzas con otros negocios siguen teniendo una relativa importancia en el mercado, estas son ejecutadas por personal exclusivo de áreas comerciales, que apalancados en las tecnologías buscan crear ingresos adicionales en los parques, logrando el uso de

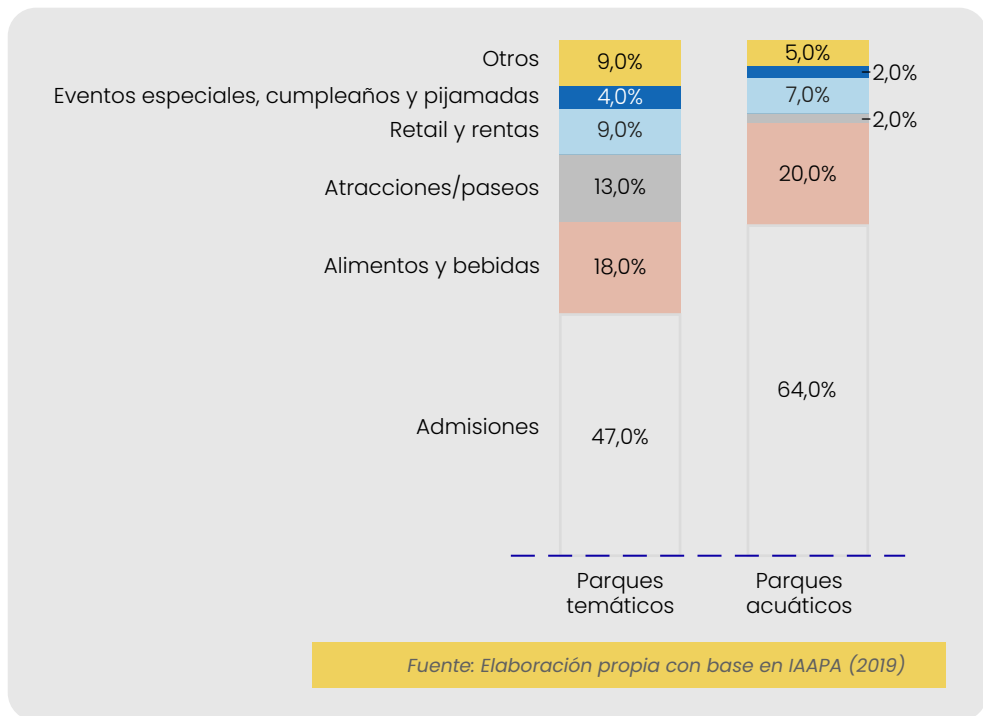
la capacidad instalada en momentos de baja ocupación por parte de los usuarios tradicionales.

En general se busca el desarrollo de alianzas con organizaciones que aborden a clientes con una necesidad similar o complementaria a los parques de diversiones, es decir un público con características sociodemográficas similares al objetivo del parque, y en momentos de ocio y diversión. Por este motivo es importante desarrollar convenio con parque de diversiones complementarios, agencias de viajes y turismo, hoteles e incluso cajas de compensación

### 7.3. Estructura de costos e ingresos

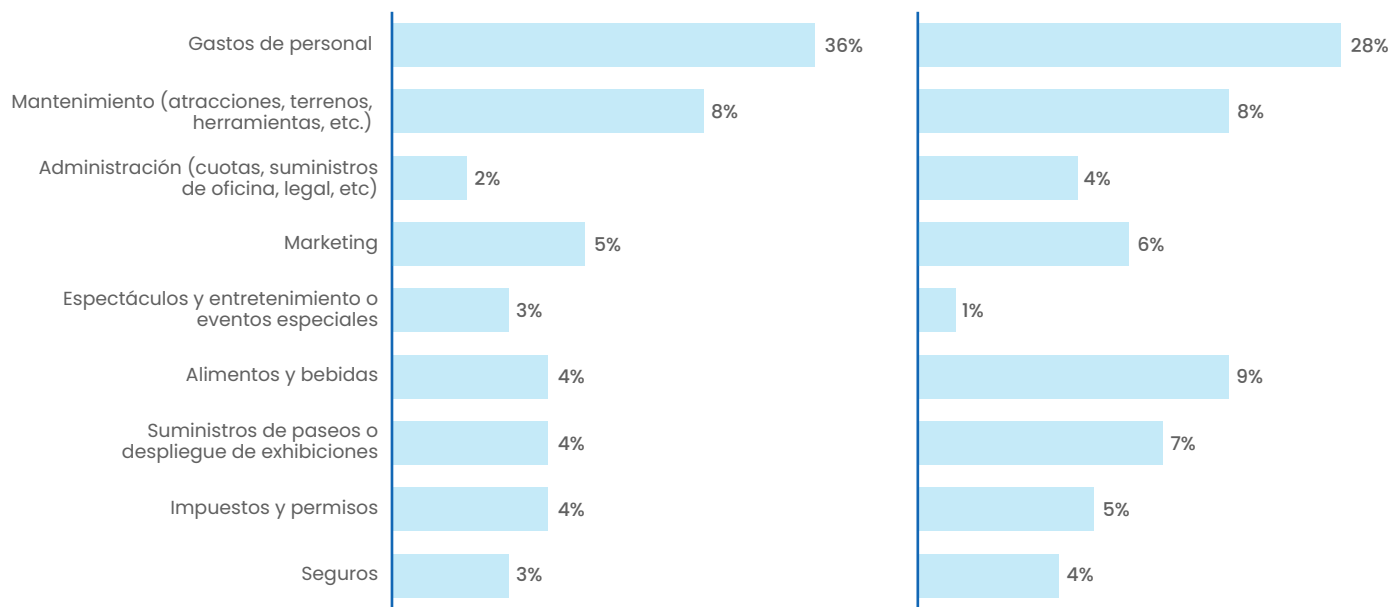
Con respecto a la estructura de ingresos, se identifica que las admisiones son la mayor fuente de ingreso, tanto en los parques temáticos como en los parques acuáticos. Sin embargo, la participación de las admisiones es menor en los parques temáticos (47%) que en los parques acuáticos (64%). Esto es compensado por atracciones y paseos, los cuales representan el 13% de los ingresos en los parques temáticos.

**Ilustración 43.**  
**Estructura de ingresos**  
**de los parques**  
**temáticos y acuáticos**  
**(Porcentaje, 2019)**



Con relación a la estructura de costos, se identifica que el principal costo de los parques de atracciones fue el gasto de personal. En los parques temáticos, el gasto de personal representó el 36% del total, mientras que, en los parques acuáticos, representó el 28%.

**Ilustración 44. Estructura de costos de los parques temáticos y acuáticos**  
**(Porcentaje, 2019)**

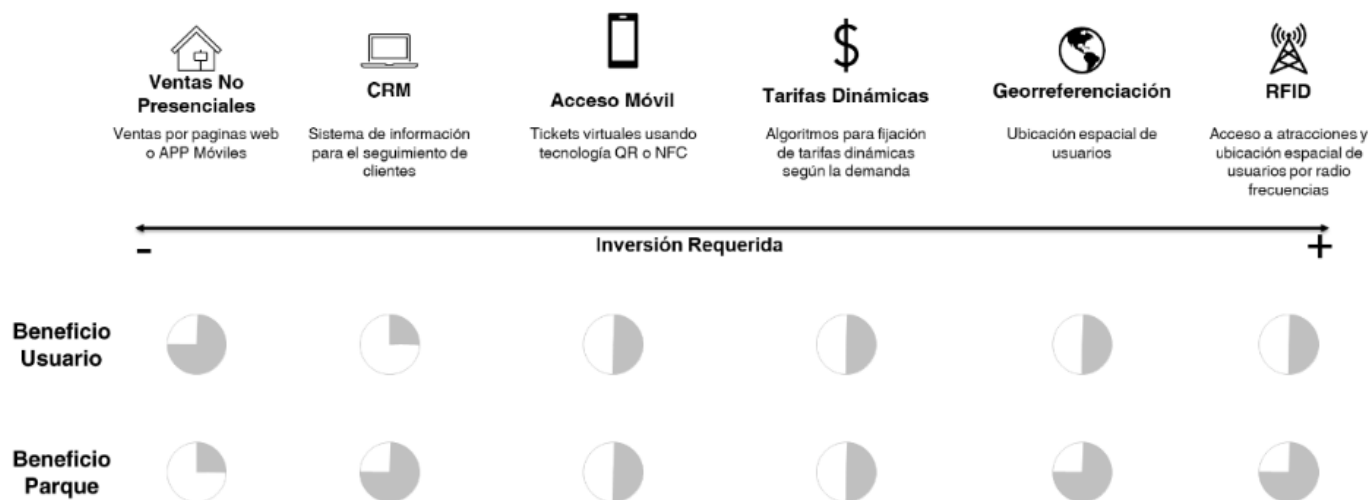


## 7.4. Operación

### - 7.4.1. Tecnologías:

El negocio de los parques de atracciones no es ajeno al boom de nuevas tecnologías usadas para optimizar los procesos de miles de compañías en años recientes. En la Ilustración 45, se clasifican las tecnologías más relevantes para parques de diversiones, de acuerdo con el proceso más beneficiado, es decir ventas y operaciones. Adicionalmente el tamaño de cada burbuja representa el costo relativo de implementación de dicha tecnología.

**Ilustración 45. Beneficios nuevos tecnologías**



Fuente: Elaboración propia con base IAAPA (2019)

A nivel proceso de ventas, el mayor beneficio a los usuarios es generado por la posibilidad de adquirir tiquetes y acceso a atracciones a través de medios no presenciales, reduciendo los tiempos muertos en actividades no relacionadas con el disfrute del parque. Así mismo con el uso de algoritmos para la definición dinámica de precios, el mercado se autorregulará buscando un equilibrio entre la oferta y la demanda generando beneficios para ambas partes.

Cerrando el capítulo ventas, el uso de sistemas Customer Relationship Management, CRM por sus siglas en inglés, permite al parque incrementar significativamente el conocimiento de sus clientes, apalancando el desarrollo de estrategias que permitan atraer una mayor

cantidad de usuarios e incluso incrementar el valor promedio que cada uno de ellos gasten en el parque.

Con respecto a estrategias encaminadas a optimizar procesos operativos, se destaca el uso de tecnologías RFID<sup>6</sup> y de georreferenciación, las cuales generan beneficios a visitantes ubicándolos dentro del parque, dando recomendaciones sobre rutas o atracciones a visitar e incluso informando tiempos medios de espera para el acceso de determinadas atracciones. Sin embargo, el mayor beneficio lo adquiere el parque recopilando información detallada del comportamiento de cada usuario, permitiendo medir indicadores valiosos para la operación como las ocupaciones específicas, el tiempo medio de estancia en el parque, e incluso dando herramientas para realizar optimizaciones sobre el layout del parque.

<sup>6</sup> Radio Frequency Identification. Ondas de alta frecuencia radial

## - 7.4.2. Riesgos

### **Clima:**

Debido a que la mayoría de las atracciones en los parques del mundo son a cielo abierto, generalmente el número de visitantes recibidos se ve significativamente afectado por un mal clima. Esta afectación suele ser aún mayor en parques acuáticos, donde los visitantes esperan climas cálidos para hacer uso de piscinas u otras atracciones acuáticas.

El número reducido de visitantes en días puntuales no afecta la operación del parque, sin embargo, si esta tendencia se repite periódicamente, los parques pueden llegar a generar afectaciones significativas a su ingreso, incluso generando rentabilidades negativas.

### **Estacionalidad:**

Excepto contadas excepciones, la cantidad de visitantes recibidos en un parque no es constante a lo largo del año, y tiene unos picos claramente determinados.

En los parques ubicados en altas latitudes, el flujo de visitantes es significativamente más alto en los meses de calor, y disminuye o incluso es nulo en los meses de frío. En latitudes menos extremas las temporadas de vacaciones son periodos de alta afluencia de público, igual situación en días de fines de semana y festivos.

Dicha situación debe tener un plan de gestión adecuada, en el manejo de personal, mantenimientos y otros recursos que impliquen variabilidad según la demanda recibida.

### **Comportamiento Visitantes:**

Debido a la naturaleza de algunos parques

de generar diversión exponiendo a sus usuarios ante sensaciones inducidas por medios externos, existe el riesgo de generar comportamientos no adecuados en las personas; lo cual puede afectar contra el bienestar de los mismos o de la comunidad. Como plan para mitigar dichos elementos, cada parque de diversiones debe contar con procedimientos claros de operación de atracciones, y de reacción ante situaciones adversas en los visitantes.

## 7.5. Estrategias de Expansión

### - 7.5.1. Crecimiento Orgánico

El crecimiento orgánico implica el aumento de indicadores clave para el negocio, como ingresos y rentabilidad, sin recurrir a expansión de la capacidad instalada, es decir se basa en la maximización de la productividad. Esta situación se logra mejorando una de las 2 variables fundamentales de los ingresos, es decir el número de visitantes recibidos en el parque, o el ingreso promedio percibido por cada visitante.

Desde el punto vista de optimizar el flujo de visitantes, una de las estrategias más efectivas consiste en mantener la atractividad del parque por medio de la renovación de atracciones, por ejemplo, en los parques referentes a nivel mundial se tienen metas estratégicas de renovación de por lo menos una atracción ancla al año, asegurando que el público objetivo encuentre siempre motivos para asistir al parque.

Otra estrategia utilizada consiste en la realización de eventos especiales o festivales, estos suelen realizarse con relación a la temática de los parques o épocas especiales del año, e implican el uso de atracciones o realización de espectáculos adicionales, captando la atención del público objetivo y

generando un incremento temporal en la demanda.

Con respecto a maximizar el ingreso promedio por usuario, una estrategia inicial consiste en el desarrollo de servicios complementarios como pases rápidos, fotografías, mercancías, entre otros, que sean atractivos para los usuarios, y logren incrementar su gasto dentro de las instalaciones del parque.

El incremento en tarifa promedio también se logra extendiendo el tiempo promedio de visita de cada usuario, de tal manera que ha mayor cantidad de tiempo, los visitantes tendrán que recurrir al consumo de alimentos y bebidas dentro de las instalaciones del parque.

Generalmente el precio y el número de usuarios son variables inversamente proporcionales, por lo tanto, el parque debe definir claramente su posicionamiento de acuerdo con su público objetivo y su modelo de operación.

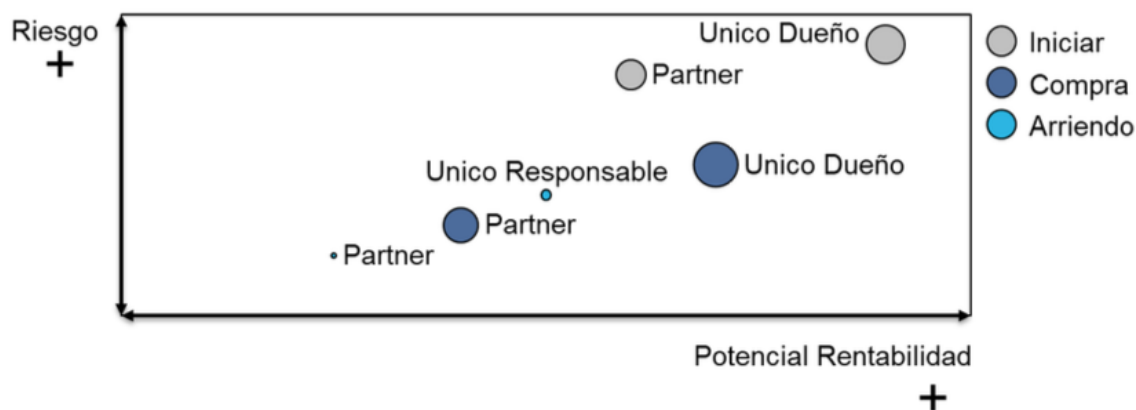
## - 7.5.2. Nuevos Mercados

Otra estrategia para expansión del negocio de parques de diversiones en compañías consolidadas consiste en la apertura de nuevos mercados, esta alternativa es usada por los grandes grupos del mercado mundial para continuar su crecimiento económico.

Las alternativas para el ingreso a un nuevo mercado se pueden generalizar en 3 grupos, iniciar el negocio desde ceros, la compra de un parque en funcionamiento, o el arriendo o pago de un equivalente por el uso de unos activos, siendo posible la mezcla de algunos atributos a través de modelos innovadores.

Como se expresa en la Ilustración 46, iniciar el negocio desde ceros requiere una gran inversión (Tamaño burbuja) e implica una alta complejidad y así mismo un mayor riesgo (Eje Y), debido a que aún no se tiene certeza del mercado, sus intereses o sus particularidades específicas, sin embargo, el potencial de rentabilidad puede ser más alto (Eje X).

**Ilustración 46. Estrategias Ingresos a nuevos mercados**



Fuente: Elaboración propia con base IAAPA (2019)

La compra de un parque de diversiones puede implicar una inversión más elevada, entre otros por el camino ya recorrido y el posible Good Will, esto ayuda a disminuir significativamente el riesgo, sin embargo, por la inversión adicional y posibles reacondicionamientos o mantenimientos se puede generar una menor rentabilidad.

Una tercera alternativa para ingreso a nuevos mercados consiste en la retribución de recursos a cambio del uso y explotación de activos, esta situación reduce drásticamente la inversión requerida, y por lo tanto es un riesgo al contar con una menor exposición a los activos de la compañía.

Como alternativa transversal a la lógica anteriormente expresada, existe la alternativa de ingresar solo al mercado, o hacerlo en compañía de un partner, compartiendo riesgos, inversiones e incluso rentabilidades.

## 8. Tabla de Convenciones

A continuación, se presenta una tabla explicando todas las abreviaciones presentadas a lo largo del presente informe.

**Tabla 3. Definición abreviaciones**

Abreviación	Representación
IAAPA	The Global Association for the Attractions Industry
TEA	Themed Entertainment Association
ACOLAP	Asociación Colombiana de Atracciones y Parques de Diversiones
FONTUR	Fondo Nacional de Turismo
TACC	Tasa de crecimiento total anual acumulado
IoT	Internet de las cosas
APP	Asociación Público-Privada
DNP	Departamento Nacional de Planeación
MHCP	Ministerio de Hacienda y Crédito Público
RUAPP	
PTE	Proyecto Turístico Especial a Gran Escala
CEF	Centros de Entretenimiento Familiar
EGIT	Encuesta de Gasto Interno en Turismo
PIB	Producto Interno Bruto
USD	Dólar Estadounidense
COP	Peso Colombiano
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
IPC	Índice de Precios al Consumidor
HA	Hectáreas
IDRD	Instituto Distrital de Recreación y Deporte
TH	Talento Humano
RFID	Radio Frequency Indetification. Ondas de alta frecuencia radial

## 9. Referencias

ACOLAP. (2017). Informe 2017. Bogotá.

ACOLAP. (2022). Informe información general.

AECOM. (2020). Theme and Museum Index Report.

CITUR. (20 de 08 de 2022). Estadísticas Nacionales de Turismo. Obtenido de [https://www.citur.gov.co/estadisticas/df\\_lleg\\_pax\\_inter/all/48#gsc.tab=0](https://www.citur.gov.co/estadisticas/df_lleg_pax_inter/all/48#gsc.tab=0)

DANE. (20 de 08 de 2022). Cuentas nacionales anuales - Base 2015. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-anuales>

DANE. (2022). Encuesta de Gasto Interno en Turismo (EGIT). Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/turismo/encuesta-de-gasto-interno-en-turismo-egit>

Departamento Nacional de Planeación. (2016). GUÍA DE ASOCIACIONES PÚBLICO PRIVADAS – *Capítulo 1. La asociación Público Privada.*

IAAPA. (2019). Serie de Referencia de IAAPA Parques de Diversiones. Euromonitor Consulting. IAAPA.

(2021). Análisis de impacto económico y guía normativa en América Latina y el Caribe. IAAPA.

(2021). Global Theme and Amusement Park Outlook: 2020 - 2024.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (29 de Agosto de 2022). Parques Nacionales Nacionales de Colombia. Obtenido de [parquesnacionales: https://www.parquesnacionales.gov.co/portal/es/ecoturismo/fortalecimiento-del-ecoturismo-en-parques-nacionales-naturales/#:~:text=El%20ecoturismo%20es%20definido%20para,de%20esparcimiento%20%20tales%20como%20la](https://www.parquesnacionales.gov.co/portal/es/ecoturismo/fortalecimiento-del-ecoturismo-en-parques-nacionales-naturales/#:~:text=El%20ecoturismo%20es%20definido%20para,de%20esparcimiento%20%20tales%20como%20la)

Raddar. (2021). Consumer Resport. Obtenido de <http://raddar.net/wp-content/uploads/2022/08/CONSUMER-JULIO-2022.pdf>

The Research Company. (2022). Amusement Parks Market Global Briefing 2022.



**Manual de buenas prácticas para el desarrollo de Proyectos de parques  
de diversión bajo esquemas de vinculación de capital privado**

Informe de Buenas Practicas  
Noviembre de 2022

Consulting | Engineering | Architecture



DEPARTAMENTO  
NACIONAL DE PLANEACIÓN

Gobernación de  
CUNDINAMARCA

