

DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 105, ISSN: 0124-8219
Agosto de 2011

Parques temáticos en Colombia: construyendo empresas perdurables que acepten el desafío de subirse a la montaña de la turbulencia global

Andrea Ariza P.
Christian Melo
Paola Morales L.
Laura Rodríguez R.
Natalia Malaver R.
Hugo Alberto Rivera R.



**Parques temáticos en Colombia: construyendo
empresas perdurables que acepten el desafío de
subirse a la montaña de la turbulencia global**

Documento de investigación No. 105

Andrea Ariza P.
Christian Melo
Paola Morales L.
Laura Rodríguez R.
Natalia Malaver R.
Hugo Alberto Rivera R.

Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP)
Línea de Investigación: Estrategia

Universidad del Rosario
Facultad de Administración
Editorial Universidad del Rosario
Bogotá D.C.
2011

Parques temáticos en Colombia: construyendo empresas perdurables que acepten el desafío de subirse a la montaña de la turbulencia global / Andrea Ariza P. ... [et al.]. — Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Facultad de Administración, Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP), línea de Investigación: Estrategia.— Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2011. 72 p.— (Documento de Investigación ; 105)

ISSN: 0124-8219

Análisis estructural de sectores estratégicos – Colombia / Competencia Industrial - Colombia / Parques – Administración – Colombia - Estudio de casos / Parques – industria y comercio - Colombia / I. Ariza P., Andrea / II. Melo, Christian / III. Morales L., Paola / IV. Rodríguez R., Laura / V. Malaver R., Natalia / VI. Rivera R., Hugo Alberto / VII. Título / VIII. Serie.

338.47 SCDD 20

Andrea Ariza P.
Christian Melo
Paola Morales L.
Laura Rodríguez R.
Natalia Malaver R.
Hugo Alberto Rivera R.

Corrección de estilo: María José Díaz Granados
Diagramación: Precolombi

Editorial Universidad del Rosario
<http://editorial.urosario.edu.co>

ISSN: 0124-8219

* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción total ni parcial sin la autorización de los autores.
Todos los derechos reservados.

Primera edición: Agosto de 2011
Hecho en Colombia
Made in Colombia

Contenido

1.	Introducción.....	5
2.	Descripción del sector de los parques y nacional	7
3.	Descripción de las discontinuidades los parques temáticos durante los últimos años.....	11
4.	Análisis de las dimensiones de la parques temáticos.....	15
	Mundo Aventura	22
	Panaca Sabana	31
	Parque Jaime Duque.....	40
	Disney World.....	44
	Otros parques en Colombia.....	57
	Multiparque	59
5.	Conclusiones.....	64
6.	Rereferencias.....	68

Parques temáticos en Colombia: construyendo empresas perdurables que acepten el desafío de subirse a la montaña de la turbulencia global¹

Andrea Ariza P.²

Christian Melo³

Paola Morales L.⁴

Laura Rodríguez R.⁵

Natalia Malaver R.⁶

Hugo Alberto Rivera R.⁷

1. Introducción

En la actualidad, las personas buscan actividades culturales y de entretenimiento que les permitan compartir y disfrutar momentos de esparcimiento con sus familiares y amigos. Una de esas alternativas se encuentra en los parques temáticos, los cuales emergen como espacios en donde no solo se puede disfrutar de atracciones mecánicas y participar en dinámicas, sino también aprender, por medio de educación no formal, acerca de temáticas culturales, sociales e históricas que hacen parte de nuestra comunidad y que demandan ser transmitidas a personas de cualquier edad.

Más allá de la importancia cultural y educativa que caracteriza a los parques temáticos, estos lugares de entretenimiento contribuyen en gran proporción a la atracción de visitantes y, por ende, al incremento del turismo en un determinado territorio. En el caso colombiano, el sector turístico ha cobrado importancia en los últimos años, convirtiéndose en uno de los más importantes generadores de divisas después de la exploración y comercialización del petróleo y el carbón.

1 Este documento fue elaborado tomando como base el trabajo final de la asignatura Estrategia de empresa I impartida por la profesora Natalia Malaver Rojas.

2 Estudiante de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. ariza.andrea@ur.edu.co

3 Estudiante de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. melo.christian@ur.edu.co

4 Estudiante de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. morales.paula@ur.edu.co

5 Estudiante de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. rodriguez.laura@ur.edu.co

6 Magíster en Dirección y Gerencia de Empresas de la Universidad del Rosario y profesora de cátedra de la Facultad de Administración de dicha institución. Estudiante del doctorado en Economía, finanzas y administración de la Universidad Camilo José Cela. nathmalaver@gmail.com

7 Profesor principal de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario e investigador del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial. hugo.rivera@urosario.edu.co

Sin embargo, debido al dinamismo del entorno global, en los últimos semestres se ha visto afectado el número de visitantes a los parques colombianos y, paralelamente, la actividad turística del país. Dado lo anterior, es prudente que los parques temáticos colombianos, con el fin de sobrevivir a la turbulencia del entorno, adopten estrategias innovadoras y audaces que les permitan ser perdurables. Por esta razón, la siguiente investigación pretende analizar la forma en que organizaciones ya consolidadas globalmente en el sector de los parques temáticos –Disney World–, firmas que se posicionan en el mercado nacional colombiano –Mundo Aventura y Parque Jaime Duque–, y otras que están en proceso de apertura a otros mercados –Parque Nacional de la Cultura Agropecuaria –Panaca–, han realizado ajustes estratégicos durante los últimos años para combatir los cambios impredecibles que trae consigo la turbulencia. De esta manera, se presentará una descripción del sector de los parques temáticos tanto a nivel global como nacional, se realizará un análisis de la turbulencia del sector teniendo en cuenta las discontinuidades del entorno haciendo uso de distintos modelos matriciales, y de los ajustes estratégicos llevados a cabo por las empresas estudiadas y su impacto en el desempeño, lo anterior con el fin de determinar cuál es la empresa colombiana que ha logrado enfrentar de una mejor manera las discontinuidades del sector y cuáles son las oportunidades que tiene la misma para convertirse en una empresa perdurable.

El presente documento tiene como objetivo presentar una descripción del sector de parques temáticos. En el desarrollo de este trabajo se apreciará cómo han manejado esta situación los competidores del sector que interactúan en Colombia.

Este documento, desarrollado de manera conjunta por los profesores Malaver y Rivera de la asignatura Estrategia de empresa I, y con estudiantes de pregrado del programa de Administración de Negocios Internacionales y Administración de Empresas, permite comprender de una mejor manera el comportamiento del sector de parques temáticos en Colombia. La investigación realizada pretende contribuir al trabajo del grupo de investigación de la Facultad de Administración. De esta manera, se vienen incorporando estudiantes a los trabajos desarrollados por el grupo de investigación en perdurabilidad empresarial (GIPE), logrando avances en la generación de respuestas que permitan a las empresas perdurar en el tiempo.

2. Descripción del sector de los parques temáticos a nivel global y nacional

A continuación se hace una descripción general de lo ocurrido en el sector de parques temáticos tanto en Colombia como en otros países, con la finalidad de que el lector tenga un mejor conocimiento de lo allí realizado.

Se conoce como parque temático al lugar en donde se reúnen un conjunto de atracciones entorno a una línea argumental específica destinada a ofrecer entretenimiento, educación, ocio y cultura a sus visitantes. Los parques temáticos se pueden clasificar de acuerdo con los segmentos hacia los que se dirigen sus temáticas: aventura, acuáticos, históricos, científicos y de animación.

Uno de los puntos importantes de los parques temáticos es que son un atractivo turístico principalmente familiar puesto que la mayoría de atracciones están dirigidas al público infantil. A nivel global puede contribuir al crecimiento económico de un país no solo como un incentivo al turismo sino también a la atracción de inversión extranjera para ser parte del grupo empresarial que dirige el parque ya sean mediante la compra de acciones o incursionando en otros lugares con franquicias.

En 1955, la apertura de Disneyland en Estados Unidos marcó el inicio de parques temáticos que no solo comprendían atracciones mecánicas, restaurantes, tiendas de productos relacionados con la temática del parque, ambientación y escenografías acordes con la línea fundamental, sino también complejos tipo *resort* incluyendo así servicios de hospedaje.

Actualmente existen parques con gran reconocimiento a nivel mundial como:

- Walt Disney World
- Bateo Carrero World
- Sea World
- Disneylandia
- Six Flags
- Disneyland Resort Paris
- Futuroscope
- Puy du fou
- Hopi Hari
- Parc Asterix
- Playcenter
- Estudios de cine Warner, Universal Studios y Paramount

En Colombia, el fenómeno de los parques temáticos ha tomado fuerza a través de los años y cada vez son más en el territorio nacional. El primer parque que tuvo Colombia fue el Parque Nacional Natural Cueva de los Guácharos, el cual fue inaugurado el 9 de noviembre de 1960.

Desde ese entonces el país ha inaugurado varios parques temáticos a lo largo del territorio nacional. Actualmente existen alrededor de 400 de ellos.⁸ Algunos de ellos son:

Diversity	Zooparque Los Caimanes	Ecoparque Chinauta
Catedral de Sal	Panaca Quindío	Jardín botánico
Parque Nacional del Café	Panaca Sabana	Maloka
Parque Mundo Aventura	Parque Nacional de Chicamocha	Salitre Mágico
Parque Recreativo Piscilago	Parque Explora	Parque las Chimeneas
Parque y Zoológico Jaime Duque	Parque Temático 1900	Multiparque Creativo
Parque Temático Las Malocas	Cici Aquapark	Zoológico de Barranquilla
Parque Temático Los Ocarros	Ciudad Reptilia	Zoológico Santacruz

Los parques temáticos hacen parte del sector turístico en la categoría de turismo natural, pues allí se encuentra el agroturismo, ecoturismo, agroecoturismo y parques temáticos. Adicionalmente, la relación entre el turismo y los parques está totalmente ligada, pues algunos de los planes turísticos que actualmente se venden incluyen entradas a parques temáticos en aras de satisfacer los productos y servicios que la demanda exige. En consecuencia, los centros de entretenimiento y parques temáticos se vuelven una fuente generadora de empleo, principalmente en las temporadas altas, ya que se requiere de más personal de servicios para atender a la demanda en estas épocas del año; los colaboradores de los parques se incrementan en un 50 y 100%, y la mayoría son jóvenes entre 18 y 25 años.⁹

El Parque Nacional de la Cultura Agropecuaria - Panaca es uno de los más importantes de Colombia, y uno de los mayores generadores de empleo, puesto que cuenta con varias sedes: Panaca Quindío, Panaca Sabana y Panaca Costa Rica (inaugurado por Álvaro Uribe y Óscar Arias Sánchez, presidentes de Colombia y Costa Rica respectivamente, en ese entonces).

8 El Universal (2 febrero 2011). Parques de diversiones, un sector en crecimiento. Recuperado el 19 febrero 2011, de <http://www.eluniversal.com.co/cartagena/economica/parques-de-diversiones-un-sector-en-crecimiento-7035>

9 Emisora del Ejército de Colombia (26 enero, 2011). Sigue en crecimiento el sector de parques de diversiones. Recuperado el 19 de febrero 2011, de <http://www.emisoraejercito.mil.co/?idcategoria=8616>

El grupo Panaca en Colombia genera aproximadamente 1000 empleos, 700 en Quindío y 300 en La Sabana. Estos se distribuyen de la siguiente manera:¹⁰

- Panaca Quindío: 240 empleos en el parque temático, 180 en el hotel, 80 en alimentos y bebidas y 100 en fincas, entre otros.
- Panaca Sabana: 200 empleados en el parque y 120 en el sector de alimento y bebidas.

Por otro lado, Panaca Costa Rica en su inauguración generó 650 empleos directos de los cuales aproximadamente 100 fueron destinados a colombianos procedentes del Eje Cafetero y de la Sabana de Bogotá.¹¹

El sector turístico es uno de los más importantes en la economía de los países ya que este beneficia el movimiento y crecimiento económicos, al bienestar social, promover la cultura, el producto interno bruto (PIB) y la generación de empleo. En el caso colombiano, la participación del turismo en el PIB es del 2% y en el mundo del 12%¹². En cuanto a los parques temáticos, el año pasado (2010) los ingresos por ventas de estos ascendieron a 400.000 millones de pesos, y el 25% de los mismos le representan aportes tributarios al país.¹³ Las proyecciones para el 2011 en el sector de los parques es recibir más de 10 millones de personas.

Los productos y servicios que ofrecen los parques temáticos en Colombia son variados ya que dependen de la temática y de las instalaciones; sin embargo, observando el portafolio de productos y servicios de los principales parques temáticos del país se pueden encontrar algunos en común, como recorrido por senderos ecológicos, actividades recreativas al aire, talleres educativos, servicio de comidas (restaurantes de comida típica, rápida, etc.), alojamiento (hotel, cabañas, zona para camping, etc.), actividades con animales, tienda de recuerdos, atracciones, deportes como kayak o rappel (parques ecológicos), piscinas y cascadas naturales (parques ecológicos), deportes varios como bolos o tejo, bar y discotecas (los que ofrecen hospedaje), entre otros.

10 Elemplo.com. Álvaro Uribe inauguró un PANACA en Costa Rica. Recuperado el 19 de febrero 2011, de http://noticias.elemplo.com/colombia/noticias_laborales/nlvaro-uribe-inaugurn-un-panaca-en-costa-rica/6587329

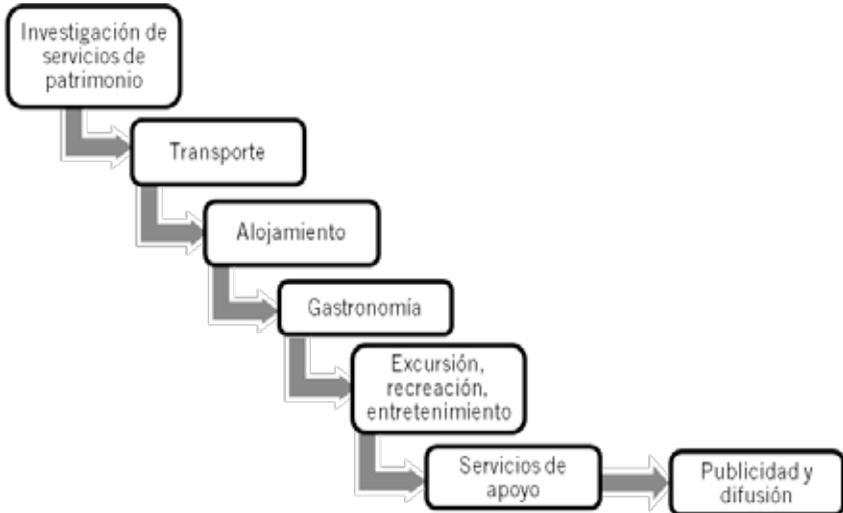
11 Ibid.

12 Adnmundo.com (2008). Colombia: El Turismo es el nuevo impulsor del PIB. Recuperado el 19 de febrero 2011 de http://www.adnmundo.com/contenidos/turismo/colombia_turismo_impulsor_pib_200508.html

13 El Universal (2 de febrero, 2011). Parques de diversiones, un sector en crecimiento. Recuperado el 19 de febrero de 2011, de <http://www.eluniversal.com.co/cartagena/economica/parques-de-diversiones-un-sector-en-crecimiento-7035>

Teniendo en cuenta las variables del sector, y con el fin de tener un panorama de este, a continuación (figura 1) se presenta la cadena operativa del sector.¹⁴ En ella se observa la intervención de los productos y servicios de los parques temáticos en el sector (alojamiento, comida, entretenimiento).

Figura 1. Productos y servicios de los parques temáticos en el sector.



Algunos de los parques más conocidos en Colombia son: Mundo Aventura, Panaca, Jaime Duque, Salitre Mágico, Parque Nacional del Café, Parque del Agua (Cali) y el complejo de Metroparques de Medellín (seis parques). Para objeto de este estudio se tendrán en cuenta los parques Mundo Aventura, Panaca y Jaime Duque; asimismo, con el fin de observar las oportunidades, nuevos productos y atracciones que se pueden ofrecer en Colombia, se incluirá a Walt Disney World.

14 Ceballos, T. Cadena de valor en el sector turístico. Recuperado el 21 de febrero de 2011, de <http://www.calameo.com/books/000366185592e9eefac69>

3. Descripción de las discontinuidades del entorno del sector de los parques temáticos durante los últimos años

“El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos”.
Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas

A nivel mundial, la actividad del turismo ha evolucionado en los últimos años con gran fuerza y aceptación por parte del público (Associate, 1998), sin embargo, ha necesitado una estructura maleable a los cambios en los gustos de los consumidores y la ampliación de los destinos turísticos, entre otros. Por esto las empresas han tenido que adaptarse al entorno y al dinamismo que este presenta, creando políticas de cambio constante e incentivando la adaptabilidad; en consecuencia han surgido “subsectores” dentro del sector del turismo que han suplido necesidades de los consumidores que antes no se tenían en cuenta, estos subsectores emergentes son: ecoturismo, turismo estético, turismo de aventura, parques de diversión y parques temáticos, entre otros.

Colombia se perfila como uno de los destinos turísticos más importantes de América Latina, para el periodo 2006-2015 se espera un crecimiento real anual de 4,5%, en la demanda por viajes y turismo en Colombia, pasando de un total de €7.243 millones a €10.500 millones en el 2015, superando así el crecimiento esperado en América Latina que será de 4,1%.¹⁵ Este país es el único en Suramérica que cuenta con costas en los dos océanos. Colombia se encuentra en una zona libre de huracanes. Tiene más de 300 playas, algunas de ellas con todos los servicios turísticos, además tiene cuatro grandes áreas metropolitanas en las que se desarrollan numerosas actividades culturales y de negocios, por ello se encuentran diferentes tipos de turismo:

- Sol y playa.
- Ecoturismo.
- Cultural e histórico.
- Aventura y deportes.
- Parques de diversión y temáticos.

15 World Travel & Tourism Council (WTTC).

El turismo en parques temáticos nació en Norteamérica, con uno de los íconos reconocidos a nivel mundial de animación, películas y diversos productos para el público infantil, Walt Disney, que abre en 1995 DisneyLand en California, con un plan ambicioso que comprendía cerca de 100 acres de tierra y un sin número de atracciones y proyectos que fueron acogidos por una demanda inesperada de personas que sobrepasaba lo presupuestado y que suponía el claro comienzo de un nuevo nicho de mercado dentro del tradicional sector del turismo. La industria de Disney siguió consolidándose y abriendo parques en otros países del mundo como Francia y Japón, además de crear una fuerte imagen de marca y fidelidad dentro de su público. Desde este momento la industria de los parques temáticos ha sufrido un crecimiento acelerado alrededor del mundo, y se han creado parques con todo tipo de temáticas en todos los continentes.

En Europa, los autores Brown y Church (1987) sugieren que existen tres causas para que se originaran los parques temáticos, la primera está relacionada con la tradición de parques para el ocio como el de Tivoli de Copenhague que existen desde el siglo XVIII, la segunda se refiere al cambio del estilo de pensamiento de uno en el que eran populares los espectáculos en la calle a otro en el cual estos espectáculos se daban dentro de un ambiente fijo en lugares turísticos, y la tercera es la influencia de la creación de parques en Estados Unidos. Sea cual sea su origen, la realidad es que se popularizaron de tal forma en el mercado internacional, que para la década de los ochenta y noventa se realizaron inversiones enormes en el negocio que llevaron a la diversidad de productos que actualmente se tienen para los gustos de los consumidores.

Según los estudios realizados en el Global Entertainment and Media Outlook: 2007-2011 de la consultora Price WaterhouseCoopers (PwC), en Europa y Asia las prospecciones indican que el negocio de los parques temáticos incrementará su demanda—en estos dos continentes se espera que llegue a un 5% o más, pasando de 15.500 millones de euros recaudados en 2006 a 19.300 millones de euros esperados para el 2011—mientras que para el resto del mundo se espera un crecimiento del mercado mundial del 4,6%.

Asia se proyecta mundialmente como uno de los continentes de mayor crecimiento, mejoras tecnológicas y evolución, con una industria madura en Japón, una en crecimiento en Korea, y una fuerte actuación de Hong

Kong. Luego de la guerra Japón ha creado varios parques de atracciones y diversión, con una mayor concentración en la región de Kanto alrededor de Tokio, y Kansai cerca a Osaka; asimismo, la isla de Kyushu se postula como un gran destino turístico y tiene parques como el Harmonyland. En cuanto al dinero recibido sus ingresos son de cerca de 1,5 billones de dólares al año, que lo sitúa en el 30% de lo que gana la industria en Estados Unidos, que no es una posición nada mala con respecto a la capacidad adquisitiva de sus habitantes y la cantidad de personas que lo visitan, por tanto, esta zona se proyecta como de crecimiento sostenido y elevado durante los próximos años (Associate, 1998).

América Latina, por su parte, ha experimentado un crecimiento lento que ha involucrado en gran parte inversión extranjera, pero también el aporte de la cultura y las costumbres características de los países de origen. De esta forma se han promocionado parques temáticos que tratan materias tan diversas como el café, los deportes extremos, los dinosaurios, la historia, parques de atracciones. A pesar de que se necesita una mayor creación de tecnología para poder competir de una manera más equilibrada internacionalmente, la promoción que se ha hecho en los parques sudamericanos no está basada en la tecnología, está enfocada en el tipo de experiencia adquirida al ir a un parque de este tipo, esto los hace únicos e irrepetibles.

Para que la idea de los parques temáticos se consolidara en Colombia hizo falta mucho tiempo, y el esfuerzo de muchas personas; el Ministerio de Industria y Comercio, al ver la aceptación de estos parques y la cantidad de turistas que traían al país inició proyectos para apoyar este tipo de turismo, así el país pudo desarrollar su creatividad y particularidad, demostrando que cada región de Colombia tiene algo diferente para mostrar; de esta manera nacieron iniciativas de parques representativos del país como el Parque del Café, Panaca, Parque Nacional de Chicamocha, dentro de un amplio portafolio, más los que se planean construir. En Buga se construirá el parque vértigo Theme Park, que necesitó una inversión inicial de 120 millones de euros y dará empleo a más de 20 mil personas, con la montaña rusa más grande del mundo, en plena selva colombiana y a menos de 30 minutos de Cali.

Este tipo de turismo tuvo tal auge que parques que antes solo se dedicaban a las atracciones mecánicas deciden integrar atracciones temáticas. Por ejemplo, el Parque Mundo Aventura al sur de la ciudad de Bogotá, añadió a sus instalaciones un área infantil (Mundo Pombo), adecuada con cuentos

del fabulista Rafael Pombo, una zona de mitos, y diversos planes de acción para mejorar la atención de las necesidades del público.

En Colombia los parques temáticos, las atracciones o los dispositivos de entretenimiento, las atracciones mecánicas, las ciudades de hierro y parques acuáticos se rigen por la Ley 1223 de 2008 que los define como:

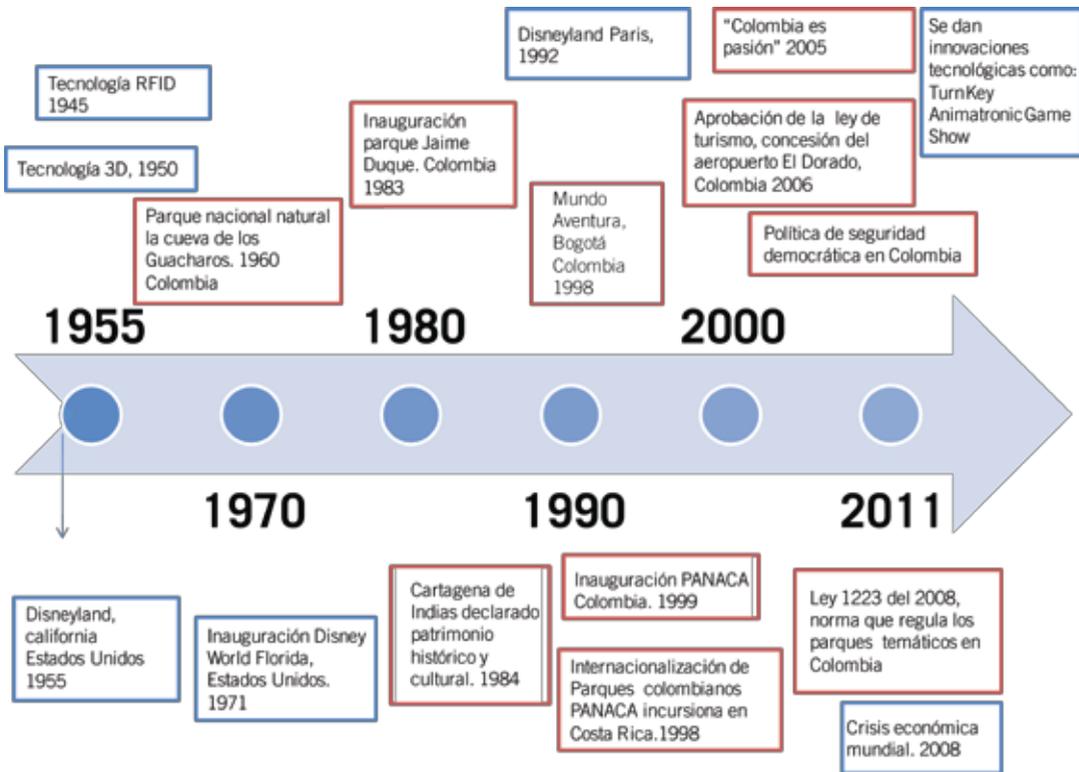
aquellos que se instalan en un sitio o ubicación de carácter permanente o no permanente. Su principal característica se centra en el manejo de su entorno o ambientación que tiene un carácter muy definido. Son comunes el manejo de temas como sitios geográficos, la prehistoria, cuentos infantiles y épocas de la historia, entre otros. Estos parques pueden o no tener dentro de su oferta de entretenimiento atracciones de alto impacto, familiares e infantiles o juegos de destreza.

[...]

La persona natural o jurídica que efectúe el registro de atracciones o dispositivos de entretenimiento en parques de diversiones deberá cumplir, para su operación y mantenimiento, los requisitos técnicos establecidos en este artículo, los cuales contienen estándares relacionados con la operación, mantenimiento, inspección de atracciones y dispositivos de entretenimiento, desarrollados con base en normas internacionales de la American Society of Testing & Materials (ASTM), la National Fire Protection Association (NFPA), los Lineamientos de Mantenimiento y Operación de la Asociación Internacional de Parques de Atracciones (IAAPA), y apoyados en los reglamentos establecidos por las asociaciones nacionales de Estados Unidos, México, Argentina e Inglaterra.¹⁶

El desarrollo de este mercado ha sufrido el desgaste característico de todos los productos y luego de un comienzo fuerte se ha estabilizado y llegado a su fase de madurez (Camp, 1997, p. 5). El mercado estadounidense, por su tradición y antigüedad, se encuentra en una etapa más avanzada que los demás países porque lleva al menos 15 años de adelanto en cuanto a este tema, sin embargo, la competencia en el sector se ha intensificado, la tecnología y la creatividad se han convertido en un factor diferenciador, las más grandes empresas a nivel mundial han buscado la manera de eliminar debilidades dentro del negocio como son las largas filas, los extensos trayectos y la dificultad de interacción y personalización de los productos, pero también se han convertido en factores importantes la conciencia ambiental, la identificación cultural y la adaptación de los parques al entorno en el que se mueven.

Figura 2. Línea del tiempo de la evolución del sector.



Fuente: elaboración propia.

4. Análisis de las dimensiones de la turbulencia en el sector de los parques temáticos

Tras señalar algunas generalidades del sector, es necesario hacer un análisis de las principales discontinuidades presentadas en el mismo durante los últimos años. Es importante hacer una descripción de ellas porque de acuerdo con Rivera (2010), las discontinuidades tecnológicas, demográficas, regulatorias y económicas pueden contribuir a la generación de la turbulencia del entorno al causar dinamismo, incertidumbre y complejidad en un contexto de industria. Cuando se habla de turbulencia, es necesario remontarnos a los principales autores que trabajaron el tema.

Los pioneros en los estudios de turbulencia de negocios fueron Emery y Trist (1965), quienes al estudiar el entorno propusieron cuatro tipos diferentes, siendo el entorno turbulento aquel en el que se presenta dinamismo

e incertidumbre. Para ellos, turbulencia es la inestabilidad o tasa de cambio subyacente en el ambiente de las organizaciones; es una situación donde los recursos y las restricciones cambian constantemente, y obligan así a las empresas a reaccionar. Años después, Terreberry (1968) indicó que la turbulencia del entorno se caracteriza por una tasa acelerada y compleja de las interacciones que presenta la empresa, y de esta manera excede la capacidad para predecir y controlar las consecuencias de sus acciones.

Con posterioridad a los trabajos anteriores, las definiciones incorporan las causas del fenómeno. Para Galbraith (1973), la turbulencia se origina por el crecimiento económico, por avances científicos y por sistemas de comunicaciones modernos. Para Khandwalla (1976/1977) la turbulencia se caracteriza por los cambios rápidos e imprevisibles en muchos aspectos del entorno. Pero fue Ansoff (1979)¹⁷ quien popularizó la noción de turbulencia al manifestar que es la razón de ser del *management*, y que estaba en el líder gestionar las sorpresas y las discontinuidades propias de esta condición. Aunque esta reflexión teórica sirvió de plataforma para popularizar el concepto, estaba más enfocada al análisis de las responsabilidades del líder que al estudio del fenómeno como tal. En el mismo año, Aldrich (1979) propuso la turbulencia como una dimensión del entorno al definirla como el grado de interconexión entre los elementos que lo conforman.

Ya en los años ochenta surgen nuevas definiciones, la mayoría de ellas basadas en las ideas ya expresadas en los años sesenta y setenta. Para Trist (1980) las organizaciones que se encuentran en un entorno turbulento actúan de manera independiente en diversas direcciones y generan consecuencias negativas en el entorno que comparten. Por su parte, Dess y Beard (1984), Bourgeois y Eisenhardt (1988) manifestaron que un entorno turbulento presenta un alto grado de cambios esporádicos generadores de incertidumbre y dificultad en la predicción. Cameron, Kim y Whetten (1987) establecieron que un entorno turbulento es aquel donde los cambios son significativos, rápidos y discontinuos.

Posteriormente a estos autores han aparecido nuevas aproximaciones al concepto, y se ha llegado a la conclusión de que la turbulencia es un fenómeno que se genera por varios eventos que confluyen de manera simultánea

¹⁷ Ansoff propuso diferentes niveles de turbulencia e indicó que estos se encuentran caracterizados en función de la complejidad de los eventos del entorno, el conocimiento de la sucesión de acontecimientos, la rápida evolución de dichos eventos y la visibilidad de estos futuros eventos.

e impredecible, y afectan el desarrollo normal de las actividades del sector. Este fenómeno tiene tres elementos que son el dinamismo, la incertidumbre y la complejidad. La tabla 1 incluye algunas características de cada dimensión que permiten hacer una comparación del estado del sector estudiado en términos de turbulencia.

Tabla 1. Características de las dimensiones de turbulencia

Definición de la dimensión	Características de la dimensión
<p>Complejidad</p> <p>Grado en que los factores del entorno (en número y heterogeneidad) afectan a la industria</p>	<p>Existe un gran número de actores y componentes en el entorno. Los factores existentes (tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales) son heterogéneos. El entorno externo de las empresas es difícil de comprender. Las empresas se encuentran asociadas con muchas otras para la producción y distribución de sus productos. Es difícil identificar el origen de los cambios en el entorno. Los conocimientos técnicos de las empresas no pueden ser formalizados. Las firmas requieren materias primas de diferentes proveedores para desarrollar su actividad. Nuevos productos han sido desarrollados como consecuencia de los avances tecnológicos. Los resultados financieros están concentrados en pocas empresas.</p>
<p>Incetidumbre</p> <p>Falta de información sobre los factores del entorno, lo que hace imposible predecir el impacto de las decisiones en la industria</p>	<p>No se cuenta siempre con la información completa para tomar una decisión. Es difícil predecir el comportamiento de entorno. Es difícil predecir el resultado de las acciones de los actores del entorno. Las empresas trabajan para encontrar la mejor respuesta a los cambios en el entorno. Las empresas se confunden a menudo en las expectativas sobre los jugadores del entorno. Es difícil pronosticar los cambios tecnológicos del sector en los próximos dos o tres años.</p>
<p>Dinamismo</p> <p>Grado de cambio o de variación de los factores del entorno</p>	<p>Surgen a menudo nuevos competidores en el sector. El ciclo de vida de los productos o servicios de las empresas es corto. Los conocimientos necesarios para el funcionamiento de la empresa cambian a menudo. La demanda presenta fluctuaciones permanentes. Las empresas cambian con frecuencia sus prácticas de marketing. Las acciones de los competidores son impredecibles. La demanda y los gustos son impredecibles. Los modos de producción y de servicio cambian frecuentemente. Inestabilidad en los ingresos. Inestabilidad en la mano de obra. Inestabilidad en el valor agregado. Inestabilidad en el margen precio-costo. Los cambios en el entorno ocurren en intervalos cortos. La tecnología en el sector cambia rápidamente. Los cambios tecnológicos generan grandes oportunidades en el sector. La competencia con precios y promociones constituye un sello del sector. Cualquier acción de los competidores es igualada rápidamente.</p>

Fuente: Rivera (2010).

Habiendo presentado de manera resumida el concepto de turbulencia, es necesario establecer si el sector estudiado presenta dicho fenómeno, y para ello es necesario realizar un análisis de las discontinuidades que lo han afectado, a fin de establecer si presenta dinamismo, incertidumbre y complejidad.

Los parques temáticos, a lo largo de su historia, han sido rediseñados y reestructurados conforme los cambios del entorno económico, político, cultural, social y tecnológico lo han exigido. Bajo la filosofía elemental de entretener y educar a las personas, el concepto que actualmente se conoce como parque temático inicia con la adecuación de espacios abiertos, caracterizados por ambientar con paisajes verdes un lugar propicio para que las distintas sociedades pudieran reunirse y disfrutar de un lugar de esparcimiento y recreación.

Sin embargo, teniendo en cuenta el dinamismo constante del mercado, el ser humano inicia la búsqueda de atracciones que congreguen el entorno y los productos y servicios ofrecidos por la firma. Es en este escenario en donde debido a los avances tecnológicos, la apertura de los mercados y del turismo, y el desarrollo de estrategias competitivas por parte de las naciones y las empresas, emerge la idea de parque de temático, un concepto desarrollado e impulsado principalmente por Disney World en Florida, Estados Unidos, en donde se inicia y propaga el principio de estas atracciones, el cual es no solo el de comprender atracciones mecánicas con el fin de divertir a sus visitantes, tal como es el propósito de los parques de diversiones, ferias o circos, sino el de educar informalmente por medio de actividades lúdicas e innovadoras, fusionando así dos conceptos, el de parques de diversiones y exposiciones culturales.

Dada la turbulencia del mercado de los parques temáticos, las distintas empresas dedicadas a este negocio deben formular, seleccionar e implementar estrategias innovadoras y agresivas que les permitan alinear sus entidades con el entorno cambiante para así lograr responder eficazmente a las dimensiones de la turbulencia. Para ello, a continuación se presentará un análisis de dichas dimensiones:¹⁸

18 El análisis presentado a continuación se basa en la tabla de dimensiones de turbulencia elaborada por Hugo Rivera en el 2010 para el caso de "Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector bebidas no alcohólicas".

Complejidad: grado en que los factores del entorno afectan a la industria

Número de actores y componentes en el entorno: el negocio de los parques temáticos a nivel global cuenta con la presencia de consolidados parques temáticos como Six Flags, DisneyWorld, King's Island, entre otros, frente a los cuales es difícil obtener una ventaja competitiva debido a su larga trayectoria, perdurabilidad, y a la sólida estabilidad económica y turística de los países en los que se establecen.

Requerimiento de materias primas de distintos proveedores para realizar su actividad: un parque temático no solo requiere de atracciones mecánicas, estaciones tematizadas y espectáculos para atraer a sus visitantes y adquirir ventajas competitivas frente a sus competidores. Actualmente, los parques temáticos deben contar con restaurantes o ventas de comida rápida, productos relacionados con la temática del parque como *souvenirs*, entre otros servicios y productos que requieren de distintos proveedores de materia prima para elaborar sus factores diferenciadores.

Nuevos servicios han sido desarrollados como consecuencia de los avances tecnológicos: dada la competitividad del mercado, los parques temáticos han tenido que invertir en tecnología para crear nuevas atracciones y escenarios mecánicos que se posicionen como diferenciadores estratégicos.

Los resultados financieros están concentrados en otras empresas: existen diversos parques temáticos a nivel global, pero son pocos los que se han convertido en íconos nacionales y por ello se consolidan como entidades rentables.

Dinamismo: variación de los factores del entorno.

Surgen a menudo nuevos competidores en el sector: los parques temáticos son negocios cada vez más importantes para el crecimiento y desarrollo económico de un país, dado que contribuyen a incrementar la actividad turística, la generación de nuevos empleos, el ingreso de inversión extranjera, la posibilidad de incursionar en nuevos mercados globales, entre otros. Por estas razones, ingresan constantemente nuevos parques temáticos a nivel mundial que pretenden incursionar al mercado con ideas innovadoras que capturen la atención de los visitantes.

Las acciones de los competidores son impredecibles: los parques ya existentes se renuevan mediante el diseño e implementación de nuevos diferenciadores para cambiar sus estrategias y así estar en el “top of mind” del turista.

La demanda presenta fluctuaciones permanentes y los gustos son impredecibles: los gustos de las generaciones sociales cambian constantemente y la demanda es cada vez más sofisticada. Por ello, en una nación, los parques temáticos deben generar constantemente estrategias innovadoras que les permitan obtener oportunidades en la turbulencia del medio para así fidelizar a los visitantes, posicionarse como el único parque temático que cuente con determinado servicio o producto, consolidarse como un ícono nacional turístico propio de la región mediante la asociación e integración del parque con la cultura del país en el que se construya, tal como lo constituye actualmente Disney World en Estados Unidos.

Inestabilidad en los ingresos: esto se presenta debido a la volatilidad del poder adquisitivo a causa de los cambios económicos que hacen que la situación económica, política y turística de los países en los cuales se establece un parque afecten los ingresos de los mismos. Adicionalmente, el ingreso de nuevas industrias al mercado, y la implementación de nuevas estrategias por parte de los parques existentes han causado que muchos hayan quebrado.

Las tecnologías en el sector cambian rápidamente e inestabilidad en el valor agregado: los parques temáticos deben reestructurar sus estrategias de la mano de la tecnología para así construir factores diferenciadores que connoten ventajas competitivas para la empresa como nuevas atracciones mecánicas, entre otros. Muchos parques temáticos se han visto abocados a cerrar sus puertas puesto que no han invertido oportunamente en tecnología y, por ello, sus competencias han adquirido ventajas frente a estos. Ejemplos de lo anterior son parques como: Spreepark en Berlín, cerrado en el año 2001, después de haber atraído a más de 1,7 millones de visitantes por año, y Splendid China en Florida, Estados Unidos, cerrado en el año 2003 debido a la competencia de DisneyWorld y a que la temática del parque no era identificada como un ícono nacional que los turistas asociaran con el país.

Incertidumbre: imposibilidad para predecir el impacto de las decisiones en la industria.

Es difícil predecir los cambios en el entorno y las acciones de los actores del mismo: debido al dinamismo del mercado no se tiene la certeza de cuáles van a hacer las estrategias de la competencia, ni las preferencias de los consumidores.

Las empresas se confunden a menudo en las expectativas sobre los jugadores del entorno: muchas veces las empresas procuran utilizar técnicas como el benchmarking para desarrollar y mejorar algunas estrategias de la competencia. Sin embargo, es importante resaltar que el éxito y la perdurabilidad de un parque temático en un determinado país no garantiza una futura conquista al inaugurar una franquicia u otra sucursal bajo la misma línea temática en otro lugar, “las rentabilidades pasadas no son garantías de las rentabilidades futuras” (Panizo, 2010). Un ejemplo de ello es la incursión en la década de los noventa a mercados europeos por parte de distintos parques temáticos como Disneyland en Francia, Port Aventura en España y Movie World en Alemania. A pesar de las previas investigaciones de mercado y las proyecciones que arrojaban las mismas, estos parques no lograron alcanzar el número de visitantes esperado debido a diversas variables como la cultura regional, las preferencias de los consumidores, los cambios socio-demográficos, el surgimiento de nuevas tecnologías, la recesión económica, la volatilidad del mercado, los cambios en el poder de compra de los consumidores y la competencia, entre otros aspectos que constituyen el constante dinamismo global generador de turbulencia en los parques temáticos.

Dado el análisis anterior, se podría afirmar que la dimensión que más aporta a la turbulencia es la del dinamismo, puesto que la constante variación en los factores internos y externos¹⁹ del entorno ha incurrido en la renovación de estrategias, búsqueda de nuevas alianzas estratégicas, competencia agresiva en precio de los productos y servicios, búsqueda de innovación progresiva y eficacia de proceso para así tomar decisiones sabias en situaciones en las

19 Algunos de los factores internos son la falta de formación profesional en el personal, la desarticulación de la cultura organizacional presentada por la ausencia de conexión entre los intereses de los miembros de la entidad con los objetivos de la misma, y fallas en la gestión estratégica. Por otro lado, los factores externos pueden ser los cambios en las preferencias del consumidor, innovación tecnológica, la volatilidad del poder adquisitivo y los ciclos económicos, la rivalidad por el precio y la competencia, entre otros.

que se deba determinar cuáles son las “oportunidades de oro” que ofrecen mayores utilidades, y en las que, por el contrario, se deba controlar la consternación mediante el liderazgo de mecanismos eficientes que hagan frente a las “amenazas de muerte repentina” que no permiten que una empresa sea perdurable.

Análisis de turbulencia y ajustes estratégicos para enfrentarla

Como puede identificarse, el sector de parques en Colombia puede catalogarse como turbulento, por tanto, también se ve afectado por las dimensiones, la complejidad, el dinamismo y la incertidumbre. A continuación se hace una descripción de la forma como las empresas Mundo Aventura, Panaca, Jaime Duque y Disney enfrentaron dicho fenómeno. Adicionalmente, se analizarán dos parques más debido a que cada uno se maneja distinto; como se mencionó, la ley de parques los divide en ciertas categorías, pues cada uno tiene un modelo y un estilo diferente. Los dos parques son Gondava –parque temático de dinosaurios ubicado en Villa de Leyva– y Multiparque, ubicado en la autopista norte.

Mundo Aventura²⁰

Complejidad

Desde que el Parque Mundo Aventura, filial a la Cámara de Comercio, decidió abrir sus puertas en 1998, busca ser la solución de entretenimiento y recreación en parques de manera sana y segura, en aras de promover la competitividad en Bogotá y sus alrededores para contribuir al mejoramiento de la calidad de las personas. El parque tiene como objetivo ser el líder en el sector de entretenimiento y recreación (parques) en Bogotá y sus alrededores, es por eso que considera competencia a todos los parques en sus distintas categorías: de diversiones, temáticos, centros de entretenimiento familiar, etc.

Respecto a la complejidad, para el Parque Mundo Aventura se encuentra la amenaza de los productos sustitutos, este es un factor que afecta negativamente porque en ocasiones las personas no tienen como primera

opción de entretenimiento en un parque de diversiones o temático, y en adición a esto hay planes de recreación que son de menor precio. Frente a esto el parque ideó e implementó estrategias para evitar que la gente acuda a otro tipo de entretenimiento tales como nuevas atracciones y *shows* de entretenimiento.

- Nuevas atracciones: Mundo Aventura recientemente inauguró Mundo Pombo “Vive un cuento hecho realidad”, en un espacio de 5.800 m² destinado en su totalidad para la recreación y diversión infantil, fue creado basándose en los cuentos y personajes del poeta colombiano Rafael Pombo. Por otro lado “Bogotá turística”, inaugurado en octubre del 2010, es un espacio en donde están tematizados y representados los sitios turísticos más importantes de la capital, junto con la historia de los hechos más importantes de la misma.
- Shows de entretenimiento: el parque cuenta con un desfile en donde participan carrozas con los personajes de los cuentos de Rafael Pombo, dichos desfiles se hacen cada 8 días. Este desfile que fue creado basándose en los que se hacen en los parques de Disney. El parque también hace desfiles tematizados en ciertas temporadas y días del año como por ejemplo el día de los niños, Halloween, etc.

Otro factor importante es que los productos y servicios ofrecidos por la competencia son prácticamente iguales a los de Mundo Aventura, es decir, que el sector presenta un grado de hacinamiento alto, y por ende este factor requiere que el parque tome cartas en el asunto para diferenciarse de los competidores en cuanto a los servicios que ofrece. En la actualidad, el parque ofrece fiestas infantiles, planes corporativos, visitas de colegios y eventos varios (lanzamiento de productos, seminarios, etc.). Para diferenciarse de sus competidores Mundo Aventura implementó otras estrategias, estas son: fiestas infantiles tematizadas, valor agregado a eventos empresariales, visa ventura, la música dentro del parque y la fila preferencial.

- Fiestas infantiles tematizadas: algunos de los centros de entretenimiento familiar como Playland también tienen fiestas infantiles tematizadas (carnaval, chef, fashion, mundo mágico, superhéroes y *techno*), pero lo que hace diferente a Mundo Aventura es que nunca hay una fiesta igual. Esto es un diferenciador puesto que los niños en ocasiones son exigentes y quieren que su fiesta de cumpleaños sea única, sea la mejor que nadie más la vuelva a tener.

- Valor agregado a eventos empresariales: al igual que sus competidores el parque ofrece sus instalaciones para la realización de eventos empresariales, pero además también ofrece un servicio de circuito cerrado de televisión para garantizar la seguridad de los asistentes y el servicio de entrega personalizada de boletería. Lo anterior es un gran diferenciador si se tiene en cuenta que el parque está en capacidad de atender a 6.000 personas en un evento ya sea empresarial o infantil.
- Visaventura: este es un pasaporte creado por Mundo Aventura que se puede adquirir dentro de las instalaciones del parque, puede ser comprado por 3, 6 o 12 meses para utilizarlo cuantas veces se quiera en todas las atracciones menos los juegos de azar, karts y paseo a caballo.
- Música: la música que se reproduce en las instalaciones del parque también es tematizada o diferenciada. Dependiendo del mundo en el que se esté se escucha cierto tipo de música, por ejemplo, en Mundo Pombo solo se pone música dirigida a los niños (rondas infantiles), mientras que en los demás mundos se buscan canciones que inviten a las personas a la diversión y a la aventura.
- Fila preferencial: Mundo Aventura cuenta con una fila preferencial en algunas atracciones para personas que son clientes del Banco de Bogotá, a ellas se les da un Black Pass que les permite acceder a las atracciones en un tiempo menor de espera.

La exigencia creciente de los visitantes a los parques es cada día un reto más para los miembros del sector, este factor requiere que se innove en cuanto a instalaciones, productos y servicios para que de esta forma la gente vea la necesidad de volver una vez más al parque. Mundo Aventura, por medio de la innovación y reinención de algunas de sus atracciones, ha logrado que el número de visitantes no baje a lo largo de los años. El parque, además de sus nuevas atracciones –Mundo Pombo, Bogotá turística– y los desfiles, trae al parque periódicamente exposiciones o *shows*. Recientemente trajo una de las más grandes exposiciones de dinosaurios, y periódicamente recibe a programas de televisión infantiles como *Bichos* y *Play Zone*. En este factor se puede ver claramente la estrategia que el parque implementa para satisfacer a la creciente demanda de innovación.

La estrategia de los competidores es un factor que afecta a Mundo Aventura, puesto que si estas tienen éxito le quitan participación en el mercado al parque; no obstante, como ya se ha mencionado a lo largo de este estudio, el parque tomó medidas para contrarrestar las estrategias de sus competidores.

Por otro lado, los constantes cambios climáticos que actualmente se están presentando en Colombia afectan directa y negativamente al parque puesto que los visitantes no pueden disfrutar al 100% de las atracciones y de los *shows*. En Mundo Aventura, el 98% de sus atracciones son al aire libre, lo que hace que las personas se abstengan de ir cuando está lloviendo. En época de lluvias se ve una notable baja en el número de asistentes y por ende en sus ingresos. En este aspecto el parque está en desventaja frente a los centros de entretenimiento familiar (parques cubiertos) ya que las personas prefieren ir a establecimientos cubiertos para asegurar la diversión de sus hijos y la inversión en ella. Como consecuencia, se implementó una estrategia a fin de garantizar que la lluvia no sea un impedimento para que las personas asistan al parque: el seguro de lluvia.

Seguro de lluvia: es un bono que se puede adquirir en la taquilla del parque, se puede hacer efectivo cuando llueva antes de la hora de cierre, y cuando se cierren simultáneamente varias atracciones a causa de la lluvia. El pasaporte tiene vigencia de un mes.

El último factor que se va a analizar en la complejidad son los proveedores. Mundo Aventura tiene varios proveedores con los cuales maneja un código de ética con el fin de cumplir con dos objetivos: que las relaciones no se vean afectadas y que los proveedores cumplan con la cultura organizacional del parque, es decir, sus valores, estándares de calidad, visión y misión. Es importante mencionar que respecto al servicio de comidas y restaurantes el parque tiene puntos de venta propios, no son concesiones, lo anterior se debe a que se cumple con funciones de responsabilidad social y se buscan beneficios para la autosostenibilidad del mismo y de los parques distritales.

Incertidumbre

La incertidumbre en el sector de parques es alta debido a que existen varios factores impredecibles que lo afectan directamente, dentro de ellos se encuentran el clima, cambios tecnológicos, demográficos y gubernamentales,

entre otros ya mencionados, lo anterior se ve reflejado en las nuevas generaciones y en las cambiantes necesidades y decisiones de los consumidores. En cuanto al sector de parques que está vinculado directamente con el entretenimiento principalmente de los jóvenes se ve afectado por los constantes avances tecnológicos que vive el mundo; cada día compañías como Apple, Sony, Nintendo, Microsoft, etc., sacan al mercado nuevos dispositivos para escuchar música o consolas de videojuegos que hacen que el sector de parques quede en un segundo plano en medios de entretenimiento.

Los avances tecnológicos traen consigo consecuencias más grandes de las que se ven a simple vista. En primer lugar, y como se mencionó, desplazan a los parques como las principales opciones de entretenimiento; en segundo lugar, dichos dispositivos tecnológicos no implican el desplazamiento dentro de la ciudad, lo cual les da una gran ventaja frente a los parques, ya que actualmente el transporte en la capital es dramático y caótico; y por último, las consolas de videojuegos, gracias a los avances tecnológicos, cuentan con un dispositivo que capta los movimientos humanos, de esta manera las empresas Sony, Microsoft y Nintendo lograron involucrar a toda la familia en el mundo de los juegos de video, lo cual se traduce en que se puede compartir con la familia sin salir de la casa.

Frente a esto, el Parque Mundo Aventura ha tomado medias respecto de las cuales ya se habló en el análisis de complejidad, estrategias que han creado en la mente de las personas la necesidad de ir al parque por medio del fomento de las experiencias en sus atracciones. Por ejemplo, visitar una granja en medio de la ciudad, vivir un cuento hecho realidad en Mundo Pombo, montar en la única montaña rusa cubierta de Hispanoamérica, lanzarse desde 30 metros de altura a una velocidad de 96 a 128 KPH, o mojarse en la única montaña rusa acuática de Bogotá.

También se puede observar la incertidumbre del sector en cuanto al turismo se refiere. Colombia es un país con gran potencial turístico ya que cuenta con lugares históricos, bellos paisajes, grandes carnavales y ferias, y eventos reconocidos a nivel mundial como la Feria del Libro y el Festival Iberoamericano de Teatro, dichos aspectos son atractivos para los extranjeros; no obstante, la llegada de turistas se ve truncada por factores principalmente de seguridad. Lo anterior afecta directamente a la demanda extranjera de los parques, pues como se mencionó al inicio del estudio, el sector de los parques hace parte del sector turístico.

A pesar de esto, Mundo Aventura cuenta con personal bilingüe para brindar información fiable y correcta a los extranjeros que no hablan español o hablan muy poco. Además, es importante mencionar que el parque recibe turistas principalmente que hablan español y que en su mayoría son provenientes del sur del continente (Argentina, Uruguay, Chile, Paraguay, Venezuela, entre otros). En cuanto al mercado objetivo nacional el parque está dirigido principalmente a la familia de dos miembros a 6 y de estratos 3 y 4, aunque no descuida a los colegios y las empresas.

Dinamismo

Respecto al dinamismo del sector, en especial el del Parque Mundo Aventura, se encuentran las tácticas de marketing, normas y políticas en Bogotá, inestabilidad de los ingresos, competencia en precios y promociones.

Tácticas de marketing: como estrategia de recordación Mundo Aventura recurrió a la creación de una canción en los comerciales emitidos por televisión en aras de transmitir un mensaje corto, sustancioso, que evoque un día de diversión, que genere recordación y que haga alusión a la marca. Además, la publicidad del parque se centra en televisión (horarios juveniles), radio y medios gráficos dirigidos al núcleo familiar. Adicionalmente, el parque también tiene alianzas estratégicas con otras organizaciones, maneja convenios de publicidad y descuentos con cajas de compensación (Colsubsidio, Cafam, con 30% de descuento), entidades dirigidas a la familia, ciertas entidades gubernamentales (Cámara de Comercio) otras entidades (Banco de Bogotá).

Normas y políticas de Bogotá: el parque se ve afectado principalmente por cuestiones de políticas en movilidad y grandes casos de corrupción como el carrusel de contrataciones de Bogotá. La situación actual de la ciudad en cuanto a la movilidad y transporte es crítica, en todas las localidades de la ciudad se están llevando a cabo obras viales que presentan demoras en la entrega y otras en las cuales hay un alto índice de corrupción. Sumado a esto, el transporte en la capital no está organizado, solo se cuenta con un medio de transporte masivo: Transmilenio. Complementario a estos problemas, dado que Bogotá es una ciudad con gran flujo de carros particulares se

implementó la medida del Pico y Placa,²¹ lo cual hizo que la movilización hacia el parque fuera aún más difícil y que el día sábado sea concebido como el día ideal para “hacer vueltas” o, en ocasiones, ir a trabajar y por ende los días de afluencia del parque se ven restringidos. Como respuesta a los problemas mencionados el parque tomó medidas para generar recordación y aumentar el número de visitantes, estas fueron explicadas en el análisis de complejidad.

De igual manera, Mundo Aventura se vio afectado por la ley de parques, ya que tuvo que adaptarse a los requerimientos y estándares que la ley estipula.

Inestabilidad de los ingresos: este es un factor que afecta al parque y que debe ser visto desde dos perspectivas: la primera, los ingresos de las personas y los ingresos del parque. El primero se ve afectado por el desempleo y las crisis económicas que hacen que el poder adquisitivo de los individuos disminuya y que reduzcan gastos y, por lo general, lo primero que se restringe son los gastos en entretenimiento. El segundo está ligado directamente con el primero pues si las personas no van al parque este no tendrá ingresos y, por ende, se vería afectada la estabilidad de Mundo Aventura y de los parques del Distrito; aquí es importante mencionar que Mundo Aventura ya recuperó la inversión inicial.

Competencia en precios y promociones: este es un factor que afecta directamente a los parques principalmente en las épocas de crisis, ya que en el momento de la decisión las personas lo primero que piensan es ir en donde se gaste menos dinero. Debido a esto el de parques es un sector económico que debe tener promociones constantes. El Mundo Aventura maneja descuentos para todos los colegios y un tarifa preferencial para colegios distritales, también están los descuentos por cajas de compensación, entidades gubernamentales y otras compañías, y por último están las promociones que rotan, que no son permanentes, es decir, que aplican solo para determinados días, tales como descuentos en el valor de entrada a algunas atracciones, descuentos en el valor de los pasaportes y rifas. Por ejemplo, para la comunidad virtual

del parque –las personas que lo siguen en Facebook y Twitter– del 15 al 20 de abril del 2011 hubo descuento en los pasaportes: Zafiro \$8.000 (precio para el público \$24.000) y Rubi \$12.000 (precio al público \$33.000).

Tabla 2. Turbulencia Mundo Aventura

Dimensión	Factores	Estrategia
Complejidad	Productos sustitutos	Nuevas atracciones
		Shows de entretenimiento
	Productos y servicios de la competencia	Fiesta infantiles tematizadas y únicas
		Valor agregado a eventos empresariales
		Visaventura
		Música tematizada
		Fila preferencial
	Exigencia de clientes	Innovación
	Cambios climáticos	Seguro de lluvia
	Proveedores	Código de ética
Restaurantes propios		
Incertidumbre	Necesidades cambiantes de los consumidores	Mercadeo de experiencias únicas en las atracciones
	Turismo	Bilingüismo del personal
Dinamismo	Tácticas de marketing	Canción propia (TV y radio)
		Medios gráficos
	Normas y políticas	Innovación
		Generar recordación
	Inestabilidad de los ingresos	Descuentos y promociones
Precios y promociones	Promociones y descuentos rotativos	

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta el análisis de turbulencia realizado, y partiendo de las estrategias implementadas por el parque, se determinó que la dimensión que más afecta a la turbulencia es la complejidad. Se llegó a esta conclusión no solo por el análisis que se realizó, sino también por lo manifestado por Javier Infante (funcionario del parque) durante la entrevista y visita al parque. La variación de los factores mencionados en el análisis es impredecible, y los productos sustitutos también están en desarrollo e innovación tecnológica lo que hace que para Mundo Aventura los productos y servicios de la com-

petencia sean una amenaza pues, aunque son los mismos, también cuentan con diferenciadores como en el caso de Panaca, Jaime Duque y Multiparque, porque son espacios verdes, abiertos, tranquilos y lejos de la ciudad, estos son algunas variables que las personas buscan en el momento de la toma de decisión y que cada día toman más fuerza debido al gran tráfico y contaminación visual y auditiva de la ciudad. Las tendencias en la actualidad son: la salud, la paz, la tranquilidad y respirar aire puro, por lo cual dichos parques serán preferidos en el momento de la decisión.

En cuanto a la exigencia de los clientes se vuelve cada vez un reto mayor para el Mundo Aventura, pues si no supe sus necesidades y las personas no se sienten satisfechas no van a volver y se vería en peligro el sostenimiento y perdurabilidad del parque. El mayor reto de Mundo Aventura es encontrar la manera de crear la necesidad de hacer volver a las personas al parque, pues los productos que se ofrecen se pueden disfrutar en un solo día.

Por otro lado se encuentran los proveedores, que no son de gran impacto para Mundo Aventura debido a las medidas que el parque ha implementado, pero de todos modos no es un factor ajeno o susceptible a cambios drásticos.

Por último, los cambios climáticos son el factor de mayor impacto en el parque, dado que hoy en día esta variable se está volviendo cada vez más crítica, ya que en Colombia se están viviendo varias temporadas de olas invernales al año. En las vacaciones de final de año de 2010, temporada alta para el parque, se vivió la primera gran ola invernal, en donde 2.121.894 colombianos se vieron damnificados,²² y desde el mes de abril de 2011 comenzó la segunda ola invernal que dejó a 18.000 familias afectadas en el Caribe y en la Región Andina,²³ incomunicados a varios municipios del país, y provocó que se decretara la alerta roja en cinco localidades de la ciudad de Bogotá (Engativá, Fontibón, Suba, Kennedy y Bosa).²⁴ Como se puede observar, el clima es el factor de mayor impacto y hace que el número de visitantes al parque disminuya; frente a este factor Mundo Aventura no

22 *El Espectador* (17/12/2010). "Aguada navidad en gran parte del país". Recuperado el 18 de abril de 2011, de <http://www.elespectador.com/tags/ola-invernal>

23 *El Espectador* (18/04/2011). "18.00 familias afectadas por invierno en el Caribe y la Región Andina". Recuperado el 19 de abril de 2011, de <http://www.elespectador.com/tags/ola-invernal>

24 *El Espectador* (19/04/2011). "Alcaldía de Bogotá decreta alerta roja en cinco localidades". Recuperado el 19 de abril de 2011 de <http://www.elespectador.com/tags/ola-invernal>.

puede tomar mayores medidas de las que ya ha tomado, dado que es un factor incontrolable y negativo.

Se puede inferir que la complejidad es la de mayor impacto para el parque y que frente a esto ya se han tomado medidas; no obstante, es importante que el parque esté en constante evolución para que siga siendo perdurable y uno de los más importantes de la capital del país.

Panaca Sabana²⁵

Durante la última década, Panaca Sabana ha llevado a cabo distintas estrategias con el objetivo de sobrevivir a la turbulencia del entorno. Para realizar el análisis de la turbulencia de este parque se tendrán en cuenta tres dimensiones con sus respectivas características: complejidad, incertidumbre y dinamismo.

Complejidad

Primeramente, siendo la complejidad el grado en que los factores del entorno afectan la industria, se debe tener en cuenta el *Número de actores y componentes en el entorno*. Durante sus cinco años de funcionamiento, Panaca Sabana ha pretendido brindar a los colombianos una opción de entretenimiento durante los fines de semana. Por esto, a pesar de que no cuenta con atracciones mecánicas que lo hagan competir directamente con parques de diversiones, es considerado como competencia para cualquier parque de diversiones, temático o centro de entretenimiento dentro y fuera de la ciudad, ya sea cines, centros comerciales, museos, visitas a pueblos cercanos a la ciudad, conciertos, circos, exposiciones, entre otros. En Bogotá, de acuerdo con las investigaciones realizadas para efecto de este estudio, entidades como la Secretaría Distrital de Turismo, la Asociación Colombiana de Atracciones y Parques de Diversiones (Acolap) y los gerentes de distintos parques han llegado a la conclusión de que en la capital y en las zonas aledañas a la ciudad como lo es la Sabana Central, no existen parques temáticos que desde su creación hayan sido definidos bajo esta razón. Sin embargo, con el transcurso de los años parques como Mundo Aventura han reestructurado sus instalaciones para convertirse en parques temáticos y,

25 El presente análisis fue elaborado gracias a la información suministrada por el gerente de Panaca Sabana Víctor Manuel Alvarado, junto con la visita realizada por el grupo de investigación al parque.

por tanto, competir fuertemente con Panaca Sabana para posicionarse como íconos regionales.

Por otro lado, Panaca Sabana es usualmente comparada con Panaca Quindío debido a que este último consta de una mayor variedad de especies y ofrece diversos servicios y productos a los clientes debido a sus diez años de experiencia e incursión en el mercado colombiano. Dado lo anterior, Panaca Sabana ha tenido que diseñar estrategias innovadoras que lo hagan diferenciarse, y así también atraer a visitantes que previamente hayan visitado Panaca Quindío. A pesar de que Panaca Sabana pretende adaptar muchas de las técnicas e ideas de su predecesor, durante estos cinco años de funcionamiento del parque se ha podido apreciar que el negocio no es franquiciable puesto que muchas regiones, tanto nacionales como extranjeras, no están interesadas en visitar un parque agropecuario. Un ejemplo de lo anterior es el Panaca inaugurado en Costa Rica y el proyecto de abrir uno en Puebla, México. En estos países los turistas no estaban interesados en visitar dichos parques puesto que no eran un reflejo directo de su cultura y sus tradiciones agropecuarias.

Las características especiales del parque se ven reflejadas en su contratación laboral. Debido a que los animales domésticos y los cultivos encontrados dentro del parque requieren de un cuidado especial por las condiciones climáticas y ambientales de la sabana central, Panaca Sabana contrata campesinos de la región para que se encarguen del cuidado de las especies dentro del parque, personas que con su sabiduría y experiencia conocen de antemano el mantenimiento de animales y cultivos.

El entorno externo de las empresas es difícil de comprender en cuanto a la seguridad dentro de todo parque temático, este es un tema de especial cuidado debido a que se puede incurrir en demandas, pérdida de la imagen de la compañía y, en ocasiones, causa de quiebra en algunas entidades. Dado lo anterior, el parque prohíbe el ingreso de gaseosas, bebidas alcohólicas y alimentos con el fin de prevenir problemas de salubridad.

Por otro lado, para proteger la salud de las especies encontradas en el parque y de sus visitantes se impide el ingreso de animales puesto que los mismos podrían tener enfermedades que pueden ser contagiadas a las especies encontradas en el parque. Otras medidas de seguridad que ha adoptado el parque son las de la prohibición del porte de armas y fumar.

Las condiciones climáticas son otro de los aspectos que pueden afectar en mayor medida la industria debido a que de este depende que la gente desee visitar o no el parque. Generalmente, las personas desean recorrer los parques temáticos durante los días soleados, sin embargo, dadas las temperaturas de la región, los centros de entretenimiento se han visto en la obligación de diseñar estrategias que les permitan recuperar los turistas que dejan de dirigirse a los parques por las condiciones climáticas. El clima de la Sabana de Bogotá es tropical, con temperaturas que oscilan entre los 7 hasta los 18 grados centígrados. Sin embargo, debido a los cambios climáticos a nivel mundial y a la temporada invernal que en los últimos años ha afectado fuertemente distintas zonas del país, el parque creó el seguro de lluvias, un servicio con un valor de 5.000 pesos por persona en el año 2011, con el cual los visitantes pueden ingresar otro día a sus instalaciones sin pagar costos adicionales si debido a las condiciones climáticas en el día en el cual se adquirió el seguro de lluvias no se pudo recorrer todo el parque. Adicionalmente, las especies deben adaptarse a los climas de la región, y para ello el parque debe adecuar de la mejor manera posible los ecosistemas del mismo para que los animales no contraigan enfermedades tanto físicas como psicológicas.

Incertidumbre

La incertidumbre se define como la falta de información sobre los factores del entorno. Primeramente, es *difícil predecir el comportamiento del entorno y el resultado de las acciones de los actores del mismo*; actualmente, las nuevas generaciones crecen en una sociedad consumista y sedentaria, caracterizada por depender fuertemente de la tecnología y por su falta de conciencia ambiental. De esta manera, las personas que viven en las ciudades no tienen un contacto directo con la naturaleza, los animales, la agricultura y las costumbres ganaderas que hacen parte de la cultura colombiana. Conociendo esta creciente necesidad social, Panaca Sabana pretende “acercar el campo a la ciudad” mediante el fomento de actividades agropecuarias en las cuales las personas pueden interactuar con la zoología doméstica y los cultivos presentes en el parque, mientras que conocen un poco sobre la proveniencia de los alimentos, la importancia de la agricultura y las tradiciones campesinas en el país, y se contagian del amor por los animales. Además, muchas personas que viven en la ciudad no tienen la posibilidad

de visitar fincas o mantener animales en las mismas, por ello el parque también busca que estas consideren a Panaca Sabana como una finca propia de los visitantes solo 30 minutos de Bogotá, en la cual pueden cuidar de los animales, acariciarlos y sentir que son de su propiedad.

La ampliación de sus espacios con el fin de recibir una mayor capacidad de visitantes o de crear nuevos servicios para ofrecer al público no está dentro de las estrategias de Panaca Sabana, debido a que actualmente el parque cuenta con 64 hectáreas y no se requieren espacios adicionales. También, debido a su gran extensión, es difícil lograr que el parque se vea lleno.

La falta de información completa para tomar una decisión es una característica que ha afectado a los parques temáticos en Bogotá y en la Sabana Central debido a que no se tiene conocimiento sobre el ingreso de la actividad turística nacional y extranjera del país, puesto que el comportamiento del turismo es incierto por las condiciones climáticas, sociales y económicas, entre otras.

En cuanto al crecimiento del turismo extranjero en los últimos años, Panaca Sabana cuenta con guías turísticos bilingües quienes pueden recorrer el parque en compañía de los visitantes extranjeros para resolver sus dudas y guiarlos. Por otro lado, el segmento del mercado del turismo nacional en el cual enfatiza el parque para promocionar sus servicios a los visitantes está dividido en tres nichos: el primero es el mercado masivo conformado por familias de un nivel socioeconómico alto, el segundo es el mercado corporativo en el que se ofrece el alquiler del lugar a entidades privadas con el fin de llevar a cabo eventos como las fiestas de fin de año, conferencias y espectáculos, entre otros; y, por último, el mercado educativo, en el cual los colegios contratan al parque para llevar a sus estudiantes a salidas pedagógicas. En cuanto a los colegios distritales, Panaca Sabana tiene un acuerdo con la Secretaría de Educación en donde se les ofrece una tarifa diferencial a los estudiantes pertenecientes a estos colegios en las jornadas pedagógicas.

Frente a los problemas de accesibilidad desde Bogotá hasta el parque, debido a que no existe un transporte directo y falta señalización tanto en la página web como en las guías turísticas y en las carreteras sobre qué rutas y medios de transporte se deben tomar para llegar al parque a parte de vehículos particulares, desde mayo del 2010 Panaca Sabana decidió ofrecer a sus visitantes el servicio de transporte desde la entrada a Briceño hasta Panaca Sabana sin costo adicional.

En cuanto a que en *el entorno externo las empresas se encuentran asociadas con otras para la distribución y producción de servicios*, Panaca Sabana ofrece el servicio de restaurantes a sus visitantes, en los cuales se incluyen establecimientos de propiedad privada del parque y concesiones con restaurantes privados como Empanadas Colombianas. Dada la temática natural del parque, desde sus inicios Panaca Sabana acordó no vender bebidas gaseosas, comidas rápidas y paquetes, sin embargo, debido a los cambios en las exigencias y necesidades de la sociedad moderna la cual no necesariamente consume productos naturales o está dispuesta a consumirlos durante la visita al parque, además de que las persona deseaban comer algo ligero y rápido para poder recorrer todo el parque en un día, Panaca Sabana se vio obligado a vender comidas rápidas, paquetes y está considerando la posibilidad de vender bebidas gaseosas debido a que numerosos visitantes lo han sugerido.

Dinamismo

El dinamismo es el grado de variación de los factores del entorno caracterizado por aspectos como *los cambios frecuentes de las tácticas de marketing y las acciones impredecibles de los competidores*, junto con iniciativas publicitarias agresivas que puedan entablar las otras compañías. Muchas empresas procuran efectuar distintas campañas publicitarias para atraer más visitantes y estar en la mente de los mismos. Sin embargo, en los últimos años Panaca Sabana ha tenido que adaptar sus campañas publicitarias debido a que por los costos de las mismas, el parque no puede sostenerlas. Por ello, una de las estrategias publicitarias de Panaca Sabana ha sido la de buscar espacios en donde todos los miembros de las familias se encuentren reunidos para promocionar el parque. Lo anterior con el fin de que se tome una decisión conjunta entre niños y padres sobre la idea de visitarlo. Un ejemplo de esto es que en las plazuelas de comidas de los centros comerciales se ha colocado encima de las mesas publicidad del parque. Actualmente no se pauta en televisión debido a los altos costos de la publicidad en el horario Prime durante el cual se reúne toda la familia.

Dado lo anterior, se han llevado a cabo alianzas estratégicas con empresas pertenecientes a sectores estratégicos dedicados a satisfacer nichos del mercado familiar diferentes a aquellos en los que se encuentra Panaca Sabana. El beneficio de las alianzas estratégicas es el de atraer a visitantes

pertenecientes al target estratégico hacia el cual se enfoca el parque, para ello se tienen alianzas con empresas encargadas de ofrecer bienes y servicios a toda la familia colombiana como es el caso de Telmex, una compañía de televisión y comunicación, Calimio, Brasa Roja y Calivea, miembros del Grupo CBC S.A. el cual obtuvo el primer lugar en el escalafón de comidas rápidas en el 2011 de acuerdo con el estudio Target Group Index (TGI).²⁶ También se han llevado a cabo alianzas con Mc Donalds.

Otra de las estrategias es aprovechar la creciente importancia del Internet a fin de realizar ventas de tiquetes de entrada por este medio, y reestructurar la actual página web para que sea más clara la información tanto a visitantes nacionales como extranjeros.

Cambios en el entorno: el dinamismo del entorno hace que variables económicas, sociales, políticas, culturales y tecnológicas cambien constantemente debido a las fluctuaciones del valor del dinero en el tiempo, el movimiento globalizador, los cambios de gobierno en los países, las condiciones geográficas, entre otros. A continuación se presentan algunos de los cambios en este ámbito que han afectado en mayor medida a Panaca Sabana durante los últimos cinco años.

- Normas y políticas en Bogotá y Sabana Central

Durante los últimos años Bogotá ha tenido problemas en cuanto a la movilización vehicular debido a insuficiencias en la infraestructura vial a causa de manejos incorrectos en las licitaciones y concesiones con las empresas encargadas de reformar y mantener la malla vial y de construir las nuevas fases de Transmilenio, y al crecimiento del uso de vehículos particulares dentro de la ciudad. Teniendo en cuenta lo anterior, la Alcaldía Mayor de Bogotá ha implementado políticas como el “pico y placa”²⁷ con el fin de superar dichas problemáticas. Para Panaca Sabana, este inconveniente de movilidad vehicular y el “Pico y Placa” representan una amenaza puesto que en primera instancia dificulta que las personas puedan desplazarse rápidamente

26 Ver *Portafolio* (11 de enero, 2011). “Cadena la Brasa Roja obtuvo el primer lugar en el escalafón de restaurantes de comidas rápidas con el 7,58%”.

27 El Pico y Placa es un programa de restricción vehicular implementado en primera instancia en Bogotá, Colombia, en el año 1998 durante la administración distrital de la ciudad por parte de Enrique Peñalosa con el fin de disminuir el represamiento vehicular y la contaminación ambiental. En dicha medida se impide el uso de determinados vehículos durante un periodo de tiempo dos veces a la semana. En la actualidad este lapso de tiempo transcurre desde las 6 a.m. hasta las 8 p.m.

hacia el parque lo que ocasiona que los visitantes prefieran ir a otros lugares a causa de las posibles congestiones vehiculares durante el recorrido hasta el parque. Por otro lado, los capitalinos hacen uso de los fines de semana, especialmente el sábado, para llevar a cabo diligencias personales que no han podido ser realizadas entre semana debido a las limitaciones del “pico y placa”, esto ocasiona que en distintas oportunidades los sábados ya no sean considerados como un día de entretenimiento familiar y por ello puede disminuir el número de visitantes bogotanos a Panaca Sabana.

Dentro de otras políticas a las cuales se ha adaptado Panaca Sabana durante los últimos años está también la Ley de Parques de Acolap. A pesar de que actualmente Panaca Sabana no está afiliada a esta entidad, sí debe cumplir con las leyes impuestas por esta sociedad que ya han sido aprobadas por el Congreso de la República. También, la Secretaría de Salud de Zipaquirá ha establecido normas de salubridad en cuanto al mantenimiento de los animales con la correcta y balanceada alimentación y vacunación, el aseo diario del establecimiento, y la adecuación del espacio para los visitantes.

La inestabilidad en los ingresos es otra característica que afecta directamente el dinamismo de Panaca Sabana. El parque busca con sus estrategias económicas y financieras recuperar la inversión inicial durante los siguientes cinco años para poder generar utilidades positivas y ser rentable. Para esto, Panaca Sabana no desea ingresar en mercados diferentes de aquellos a los que se dirige su misión y visión con el fin de atraer nuevos visitantes y recuperar la inversión puesto que se podría perder la identidad e imagen de la empresa. Por el contrario, la estrategia de Panaca Sabana es la de prestar un excelente servicio al cliente y mantener informado a los medios de comunicación sobre el nacimiento de nuevas especies o la llegada de las mismas al parque con el fin de generar recordación en los visitantes.

La competencia con precios y promociones en el sector constituye una característica fundamental del dinamismo puesto que los parques que pueden ser considerados como temáticos dentro de la ciudad, y en la Sabana Central difieren rotundamente entre sí debido a las distintas temáticas, a los sitios en los que se localiza, a los segmentos del mercado hacia los cuales se dirigen, entre otros. Por ello, dada la cantidad de diferenciadores entre los parques, los precios y *la inestabilidad de los valores agregados* de los mismos son aspectos relevantes para el visitante en el momento de elegir qué parque

desea visitar o, como se explicó, a cuál actividad cultural se desea asistir –cine, circos, museos, entre otros–.

Así, debido a la competencia del sector, la necesidad de fidelizar y atraer continuamente nuevos visitantes, y a las ya mencionadas problemáticas sociales, económicas, políticas y ambientales, el parque durante los últimos años ha creado temporadas especiales en las cuales los visitantes pueden apreciar *shows* de caballos de tiro, percherones, belgas, carrozas, mecanismos para arar la tierra, entre otros. Actualmente, Panaca Sabana desea realizar festivales con países como México, España y Estados Unidos con el fin de ofrecer nueva especies a sus visitantes durante los recorridos; sin embargo, uno de los problemas de estos nuevos espectáculos es que el traer animales de otras regiones, tanto nacionales como extranjeras, conlleva gastos adicionales de alimentación, adecuación de establos, adiestramiento, vacunas, entre otros, con el fin de que los animales visitantes se adapten al ecosistema del parque y al contacto con otros animales y humanos. Además, dichos animales podrían perturbar a las especies ya establecidas dentro del parque al contagiarlas de enfermedades o por una inadecuada interacción entre los mismos.

Otro de los riesgos en los que se podría incurrir con esta nueva estrategia puede ser el de una pérdida de la imagen e idea central del parque, haciendo que el cliente confunda la verdadera identidad del parque con la misión y visión que Panaca Sabana desea proyectar.

Finalmente, entre otros proyectos se encuentra el de agregar nuevas estaciones de reptiles como babillas y cocodrilos; pesca demostrativa y flamencos.

Conclusiones

Dado el análisis anterior, se podría afirmar que la dimensión que más aporta a la turbulencia para el caso del Parque Nacional de la Cultura Agropecuaria-Panaca Sabana es la del dinamismo, debido a la constante variación en los factores internos y externos del entorno entre los cuales se pueden incluir fallas en la gestión estratégica a causa de los bajos índices de rentabilidad de la compañía durante el periodo de recuperación de la inversión y consolidación económica, y en el mercado. Por otro lado, los factores externos pueden ser los cambios en las preferencias del consumidor, la innovación tecnológica por parte de los otros parques lo cual puede atraer nuevos visi-

tantes, la volatilidad del poder adquisitivo y la economía nacional lo cual ha llevado a disminuir las tarifas de entrada, la rivalidad por el precio y la competencia para atraer visitantes, entre otros.

El dinamismo del entorno ha llevado que Panaca Sabana haya renovado sus estrategias, efectuado la búsqueda de nuevas alianzas estratégicas, competencia en precio de los productos y servicios, búsqueda de innovación progresiva y eficacia de proceso con el fin de planificar, crear y diseñar actividades modernas que evolucionen de acuerdo con los cambios presentados en el entorno, es decir, la formación de una compañía dinámica que a pesar de no ser sólida financieramente, hoy en día su servicio al cliente, la calidad de los productos que vende –leche, carne, entre otros–, la infraestructura del parque y el excelente cuidado a sus animales y cultivos connotan la solidez estratégica que tiene Panaca Sabana, la cual la ayuda a tomar decisiones sabias en situaciones en las que deba determinar cuáles son las “oportunidades de oro”.

Tabla 3. Turbulencia Panaca Sabana

Dimensión	Factores	Estrategia
Complejidad	Número de actores y componentes en el entorno	Estrategias innovadoras
		Shows de entretenimiento
	Conocimientos técnicos de las empresas no pueden ser formalizados	Contratación de campesinos
	El entorno externo de las empresas es difícil de comprender	Prohíbe el ingreso de gaseosas, bebidas alcohólicas y alimentos
Incertidumbre	Comportamiento y resultado de las acciones de los actores del entorno	Acercar el campo a la ciudad
		Finca propia
		Actividades agropecuarias
	Información incompleta para tomar una decisión	Bilingüismo del personal
		Tarifa diferencial para colegios distritales
		Ruta Panaca Sabana
		Especialización en nichos del mercado nacional
	Asociación para la distribución y producción de servicios	Restaurantes de propiedad privada del parque
		No venta de bebidas gaseosas, comidas rápidas y paquetes
		Concesiones con restaurantes privados

Continúa

Dinamismo	Tácticas de marketing y acciones de los competidores	Búsqueda de espacios familiares
		Mesas en las plazoletas de comidas publicidad del parque
		Reestructuración de la actual página web
		Mantener informado a los medios de comunicación
		Venta de tiquetes por Internet
		Alianzas estratégicas con empresas centradas en nichos familiares
	la inestabilidad de los valores agregados	Creación de temporadas especiales
	Inestabilidad de los ingresos	Prestar un excelente servicio al cliente
Precios y promociones	Descuentos y promociones	

Fuente: elaboración propia.

Parque Jaime Duque²⁸

Con el objetivo de sobrevivir a la turbulencia el Parque Jaime Duque ha llevado a cabo distintas estrategias teniendo en cuenta tres dimensiones: complejidad, incertidumbre y dinamismo, las cuales serán mostradas a continuación.

Complejidad

Número de actores y componentes en el entorno: el negocio de los parques temáticos a nivel global cuenta con la presencia de grandes centros como Six Flags, Disney World, King's Island; en Bogotá se encuentran parques como Mundo Aventura y Salitre Mágico. Además de esto, la competencia de los parques temáticos no está solamente en sus iguales sino en cualquier actividad que pueda llegar a manejar el tiempo libre de la gente.

Por ello, el Parque Jaime Duque se ha concentrado en ser el más económico y bonito del país:

- Economía: solo se compra en la taquilla, no se colocan trampas como comprar aparte comida para los animales u otras atracciones; además de esto, las comidas dentro del parque buscan ser de muy buena calidad y a precios accesible para la gente.
- Bonito: se ha vuelto una palabra muy importante para el parque, se ha convertido en su diferenciador, ya que no pueden llegar a

competir como una gran ciudad de hierro contra Salitre Mágico o Mundo Aventura por su apoyo de la Cámara de Comercio. Para esto se ha empezado a arborizar totalmente el parque teniendo en cuenta que este año 2011 es el año internacional de los bosques, y por ello se hizo un convenio con la corporación autónoma regional y con la gerencia de medio ambiente de Tocancipá buscando ayuda para lograr sembrar 250.000 árboles. También se busca la ayuda de la comunidad con iniciativas como: “Si un niño lleva su árbol y lo siembra se le regala el brazalete”.²⁹

Requerimiento de materias primas de distintos proveedores para realizar su actividad: un parque temático, además de contar con atracciones, debe contar con negocios colaterales. Actualmente, el Jaime Duque cuenta con restaurantes que son administrados por el mismo parque para certificar la calidad y el bajo precio de los productos, además de ventas de comida rápida, productos relacionados con la temática del parque como *souvenirs* y artesanías.

Como consecuencia de los avances tecnológicos se han desarrollado nuevos servicios: la mayoría de los parques temáticos han tenido que invertir en tecnología para introducir nuevas atracciones y así crear diferenciadores estratégicos. El Parque Jaime Duque no, ya que en la época de su construcción, por falta de recursos, algunas de las atracciones se dejaron incompletas. Así que desde el año 2005 el parque ha iniciado una reconstrucción para terminar con el trabajo iniciado por el señor Jaime Duque, fundador del parque, además de un mantenimiento a fondo de todas las atracciones que estaban completas y la ambientación por medio de la arborización de todo el parque.

Los resultados financieros están concentrados en otras empresas: los parques temáticos se consolidan como entidades rentables en el momento en que recuperen su inversión inicial y puedan mantenerse por sí solos. Lamentablemente, el Parque Jaime Duque no ha recuperado su inversión inicial ni es una entidad rentable ya que es una fundación sin ánimo de lucro. Si se buscara rentabilidad sería “más fácil vender el parque ya que el

29 Entrevista a Rafael Torres, gerente Parque Jaime Duque.

precio de la tierra en estos momentos en Tocancipá está por las nubes, por las zonas o parques industriales”.³⁰

Incertidumbre

Es difícil predecir los cambios en el entorno y las acciones de los actores del mismo. Debido al dinamismo del mercado no se tiene la certeza de cuáles van a hacer las estrategias de la competencia, ni las preferencias de los consumidores. Por ello, el parque Jaime Duque se basa en:

- Consumidores: familias con niños menores de 12 años, cuyos gustos son parecidos.
- Competencia: se busca tener un factor diferenciador, además de buscar crear alianzas en el sector para crear una gran zona turística.

Las empresas se confunden a menudo en las expectativas sobre los jugadores del entorno: muchas veces las empresas, al ver el éxito y la perdurabilidad de un parque temático, piensan inaugurar una franquicia u otra sucursal bajo la misma línea temática en otro lugar. El Parque Jaime Duque nunca ha considerado crear una franquicia porque este es una fundación y no es una institución con ánimo de lucro, por esto no es un buen negocio. Sumado a lo anterior se encuentran las malas experiencias de competidores y el error de “pensar que lo que ocurre en los parques de Estados Unidos puede replicarse fácilmente aquí en Colombia” (sobredimensionar la actividad de los parques).³¹

Dinamismo

Surgen a menudo nuevos competidores en el sector: al ser un sector que ayuda al desarrollo económico de un país, dado que contribuye a incrementar la actividad turística, la generación de nuevos empleos, entre otros, tratan de ingresar nuevos parques temáticos constantemente, por ello para el Parque Jaime Duque es importante fortalecer los trayectos regionales para poder manejar el tiempo libre de las personas creando alianzas entre los parques temáticos existentes, el sector gastronómico, entre otros, y así poder vender paquetes turísticos, además de crear una imagen que genere recordación en el público como el parque más bonito del país.

La demanda presenta fluctuaciones permanentes y los gustos son impredecibles: los gustos de las generaciones cambian constantemente y la

demanda es cada vez más sofisticada. Por ello, el Parque Jaime Duque se concentra en los niños menores de 12 años ya que este es un parque familiar que busca que por medio de la diversión los niños aprendan.

Inestabilidad en los ingresos: la volatilidad del poder adquisitivo a causa de los cambios económicos, el ingreso de nuevos competidores y la implementación de nuevas estrategias por parte de los existentes hace que los ingresos de un parque temático sean afectados.

“Durante 15 años el parque estuvo en la cuerda floja mirando si podía salir adelante o no ya que estos factores se juntaron con toda la crisis que vivía el país, no solo económica (años ochenta) sino también de seguridad (años noventa)”. Además, “se le apostaba solo al turismo nacional no al internacional”. Hasta el 2000 fue “la época en la que se fue consolidando, hasta lo que tenemos hoy en día” (entrevista con Rafael Torres, gerente del Parque Jaime Duque).

El parque se empezó a concentrar en crear un factor diferenciador (el parque más bonito de Bogotá), además de ponerse en la tarea de buscar turismo internacional ya que en el pasado las embajadas recomendaban a los turistas no salir de Bogotá. Para poder cambiar esto se llevó a las personas de las embajadas al parque para mostrarles que no había ningún peligro.

Tabla 4. Turbulencia Parque Jaime Duque

Dimensión	Factores	Estrategia
Complejidad	Números de actores y componentes en el entorno	Ser el parque más económico del país
		Convertirse en el más bonito
	Negocios colaterales	Restaurantes
		<i>Souvenirs</i>
		Artesanías
	Avances para crear un mejor servicio	Mantenimiento
		Reconstrucción
		Reforestación

Continúa

Dinamismo	Nuevos competidores	Generar recordación en los clientes
		Fortalecer trayectos nacionales
		Vender paquetes turísticos
	Demanda con fluctuaciones y gustos impredecibles	Niños menores de 12 años
		Parque familiar
		Además de diversión genera educación
Inestabilidad en los ingresos	Factor diferenciador	
	Turismo internacional	
Incertidumbre	Cambios del entorno y sus actores	Consumidores: familias con niños menores de 12 años
		Competencia: factores diferenciadores y alianzas
	Expectativas de los jugadores	No sobredimensionar la actividad de los parques

Fuente: elaboración propia.

Dado el análisis anterior, se podría afirmar que la dimensión que más aporta a la turbulencia es la del dinamismo, por la constante variación en los factores internos y externos.

- Factores internos: la falta de formación profesional en el personal (la mayoría de los guías son universitarios que solo permanecen de 3 a 4 años).
- Factores externos: los cambios en las preferencias del consumidor (niños menores de 12 años), la volatilidad del poder adquisitivo y los ciclos económicos.

Esta dimensión ayuda a reconocer cuáles son las necesidades del cliente y así hallar oportunidades que le pueden ayudar a la empresa a salir adelante y que no la lleven a una muerte prematura.

Disney World

El sector del turismo en Estados Unidos interrelaciona múltiples negocios y trae ingresos provenientes de impuestos y generación de empleo; aparte del consumo interno, gran parte de los ingresos son aportados por extranjeros, y debido a la vulnerabilidad del sector es imprescindible contar con una planeación efectiva para momentos de crisis y cambios en el entorno.

Según datos del Departamento de Comercio en Estados Unidos en noviembre del año 2010 los visitantes dejaron un estimado de \$11,7 billones de dólares en viajes a este país y en actividades relacionadas con esto; este mes marcó el décimoprimer mes consecutivo con crecimiento positivo, luego

de los decrecimientos presentados en el año anterior. (U.S. Department of Commerce International Trade Administration, 2010).

Por su lado, la generación de empleo tuvo un aumento más lento y con algunos contratiempos sobretodo en el segundo trimestre del 2009, pero en el segundo y el tercer trimestre del 2010 ha venido obteniendo resultados positivos con un aumento del 2% que significan aproximadamente 7,76 millones, donde 5,5 millones corresponden a empleos directos mientras que 2,2 millones corresponden a empleos indirectos, con lo cual se espera que el sector de viajes y turismo en los próximos años aumente en número de trabajos ofrecidos y salga de una vez por todas de la recesión en la que estaba.

Para evaluar las repercusiones de las diversas discontinuidades o cambios en el entorno sufridos por Estados Unidos y que han afectado al parque de Walt Disney World en Florida se valoraron los cambios más representativos desde el punto de vista de los factores que hacen parte de la turbulencia (I, D, C) y los ajustes estratégicos que ha tenido que hacer la empresa para afrontar estos cambios; entre las discontinuidades más importantes en el sector y que afectaron a Walt Disney están: los atentados terroristas ocurridos el 11 de septiembre del 2001, la recesión económica, la propagación del virus AH1N1, y las protestas de religiosos y activistas, como algunas de las más importantes.

Atentados terroristas de septiembre 11 del 2001

La recesión ocasionada al turismo en el 2001 es un claro ejemplo de una discontinuidad que afectó al sector y por ende al negocio de Walt Disney World en Florida; después de los ataques perpetrados por grupos fundamentalistas islámicos utilizando aviones comerciales para estrellarlos contra las torres gemelas el 11 de septiembre de este año el país sufrió por el temor generado tanto para los nacionales como para extranjeros y durante algún tiempo se desestimuló el turismo.

Incertidumbre

Como primer parámetro, la *dificultad para predecir el comportamiento del entorno y el resultado de las acciones de los actores del mismo* fue la constante; luego de estos ataques contra Estados Unidos, la comunidad internacional veía cómo uno de los más poderosos países a nivel mundial

era atacado y cómo su seguridad había sido violada, el sector del turismo fue bastante golpeado y no sabía cuál podría ser su futuro.

La falta de información fue uno de los focos de la crisis ya que luego de estos ataques las personas pensaban que los lugares más representativos de Estados Unidos eran posibles objetivos militares de los grupos terroristas, las personas sentían miedo e inseguridad y esto se reforzaba con las noticias presentadas constantemente por los medios de comunicación y los correos recibidos que tenían una gran especulación e infundían la desconfianza en los estadounidenses.

Complejidad

El entorno externo es difícil de comprender porque si bien era necesaria la intervención estatal para mejorar el turismo y la seguridad de las personas, los Estados Unidos endurecieron sus normas a tal punto que los controles realizados a las personas provenientes de otros países, y más que todo a la comunidad islámica, eran extremos.

Por tanto, *el entorno se configuró mediante la variedad de interacciones entre los actores* como gobierno, turistas, organizaciones dedicadas al turismo, grupos terroristas, entre otros, que contribuyeron a aumentar la dificultad en la toma de decisiones y a complejizar el entorno.

Dinamismo

Los cambios en el entorno y la rapidez con que estos se presentaron fueron sorprendentes, este ataque se constituye en un momento inesperado para muchos, en donde las fuerzas del mercado tuvieron que actuar de la forma más rápida para poder responder a los cambios ocurridos en tan poco tiempo.

Se dio un cambio permanente en la cultura, la discriminación a la comunidad islámica fue evidente, y la solución se estaba convirtiendo también en un factor que hacía daño al turismo, las personas no se sentían satisfechas con la forma en la que eran tratadas en los aeropuertos y en general a la hora de desembarcar a ese país, además de la dificultad para obtener la visa para viajar, estos factores contribuyeron a la desestimulación del turismo (White, 2010).

Los Estados Unidos no se encontraban preparados para un ataque de esa magnitud, y la complejidad e incertidumbre del entorno cada día había

nuevas noticias sobre estos hechos ya sea por amenazas de nuevos atentados, heridos o muertos, y además por las acciones tomadas por el Gobierno.

Ajuste estratégico

Por parte del Gobierno, que es el ente que más aportó a la mejora de la situación, el ajuste estratégico estuvo encaminado a políticas regulatorias, y mayor seguridad en los aeropuertos, además de una agresiva campaña en contra de los grupos terroristas.

Por su parte, la respuesta de Disney World Florida a este hecho fue que apenas se produjeron los ataques, para evitar el pánico, cerraron sus instalaciones sin decir a los usuarios el porqué de esta situación, dado que se pensaba que como estos aviones iban en contra de los lugares más representativos del país, tal vez el parque podría ser víctima también de algún ataque. Esto llevó a algunos turistas a aplazar sus viajes, el parque no tuvo muchas visitas y algunos días el número de trabajadores superaba el número de visitantes (Macdonald-Demosthenous, 2009).

Los rumores seguían rondando en cuanto a otro posible ataque como conmemoración de los ataques del 2001, y las personas en el país no se sentían seguras. Walt Disney World respondió con medidas de control y seguridad como una exhaustiva revisión de las maletas de los turistas; se debió hacer una mayor inversión publicitaria para lograr ocupar otra vez el lugar que tenían en la mente del consumidor como un lugar seguro y de entretenimiento familiar.

Recesión económica (Aprox. 2008)

El turismo es especialmente afectado por la incertidumbre económica y la volatilidad, ya que para la realización de esta actividad se necesita gastar discrecionalmente, y en tiempos donde las personas tratan de conservar su dinero para cubrir sus necesidades esenciales (comida, refugio y familia) es difícil encontrar este comportamiento en los consumidores, pero esto no significa que el turismo se detenga, de las crisis económicas ocurridas se ha aprendido que el turismo sigue pero de una forma diferente que en tiempos de abundancia.

Las organizaciones que se puedan adaptar a turistas con menor presupuesto para gastos serán las que lograrán salir adelante, la demanda por productos de lujo es probable que disminuya, mientras que la demanda de

productos de bajo costo y con un buen valor percibido aumentará. Con la disminución o el aumento del valor de la moneda se podrá incentivar el turismo en algunas partes del mundo, por ejemplo, con el caso de Colombia y su revaluación con respecto del dólar, los colombianos tienen ahora mayores oportunidades para viajar a Estados Unidos ya que podrán comprar más cosas de las que se compraban antes.

Es probable que se aumenten los viajes dentro del país (E.U) o a los destinos internacionales cercanos. Si el gobierno decide apoyar el sector debe hacerlo con la disminución de los costos de los impuestos que están aumentando el valor de los destinos turísticos haciéndolos menos alcanzables para el turista en recesión (Beirman, 2008).

De todas formas, el turismo seguirá existiendo porque las personas seguirán necesitando salir de sus lugares de origen a pasar momentos de ocio y gastar dinero en actividades de entretenimiento, por lo cual el sector deberá adaptarse al entorno abrupto al cual se enfrenta y sacar oportunidades de las crisis.

Incertidumbre

La falta de información sobre el medio ambiente y la toma de decisiones eransituaciones frecuentes en el sector, la información que se tenía sobre el mercado financiero era muy poca, porque a causa de la especulación en el mercado norteamericano y las inversiones riesgosas de los bancos, muchas empresas entraron en banca rota, el mercado automotriz y el bancario fueron dos de los más afectados. Sin lugar a dudas, una crisis en una economía tan fuerte como la estadounidense trae consecuencias en todo el mundo, el endeudamiento y la poca liquidez de los bancos a nivel mundial fueron la razón de que se empezara a hablar de una crisis mundial de la que todavía se siguen sintiendo efectos, tanto para países americanos como europeos y, en general, países alrededor de mundo.

Además, a causa de *la falta de conocimiento sobre el resultado de una decisión* la compañía no sabía qué hacer, si arrancar con una campaña fuerte para incentivar el turismo o si mejor tener una participación discreta y resistir durante algún tiempo con un perfil bajo.

Complejidad

Al ser Estados Unidos uno de los mercados más grandes en el mundo, una crisis en su economía *incluye un gran número de actores*, dentro de estos: otros países, entidades bancarias, empresas de turismo, consumidores, y la cantidad de factores causantes de la recesión es extensa por lo cual se necesita una correcta acción tanto de agentes estatales como de entidades privadas que deben recuperar la confianza del inversionista y atraer el turismo.

Dinamismo

Puede indicarse que la situación económica del país afecta el comportamiento del sector, ya que las familias ven afectados sus ingresos y, por consiguiente, el gasto dedicado a actividades de recreación se ve reducido.

Esta *inestabilidad en los ingresos* configura un nuevo ambiente en el mercado donde los consumidores no se encontraban dispuestos a hacer gastos grandes, y donde el turismo a lugares lejanos estaba pasando poco a poco a ser un lujo.

Ajuste estratégico

Disney World, por su lado, ha venido enfrentando la crisis financiera de una manera admirable, sigue teniendo utilidades y desarrollando su parque como un destino turístico, a pesar de las adversidades del entorno.

Estas fueron las declaraciones de John Robinett el año 2009:

El peso de la recesión norteamericana se hizo sentir en los números de este año. Los dos mercados principales, Los Ángeles y Orlando, han sufrido por el turismo débil y ambos vieron la disminución de un solo dígito y dos dígitos a veces en sus parques principales, con la excepción de Disney, que contrarrestó la tendencia a través de descuentos agresivos y comercialización. Esperamos el próximo año para mostrar el resultado de fuertes cifras con la continua recuperación económica y la demanda acumulada.

El parque es un ejemplo para toda empresa de cómo adaptar las estrategias para obtener mejores resultados en un entorno incierto, ha atacado el problema creando descuentos e incentivando el mercado local, innovando constantemente e incentivando la compra; una de sus fortalezas que es la longitud de su terreno y la cantidad de atracciones que posee hace que las personas no puedan recorrer el parque en un solo día, por lo cual Disney ha diseñado estrategias para que por un menor costo se creen consumidores fieles en el campo nacional y además que los turistas extranjeros experimenten algo único e inolvidable.

Propagación gripa AH1N1

El virus AH1N1, o también llamado “gripa porcina”, es un virus que causó algunas muertes por razones respiratorias alrededor del mundo, no se conocen sus orígenes pero los primeros casos reportados se presentaron en México, y causaron pánico y conmoción por todo el mundo, se extremaron las medidas de precaución como el uso de tapabocas, la limpieza de las manos, y el manejo de alimentos.

En Estados Unidos causó revuelo por la cercanía con México y la facilidad para la transmisión del virus, además que era una enfermedad hasta ese momento desconocida que no tenía vacuna, y donde el paciente al cual se le diagnosticara esta patología debía ser puesto en cuarentena y estar bajo cuidados especiales.

Este virus ocasionó que en los parques y, en general, en lugares donde hubiera aglomeración de personas se extremaran las medidas de higiene y limpieza, y que se tuviera temor de salir a la calle por la posibilidad de contagio de esta enfermedad.

Incertidumbre

Es difícil predecir los cambios en el entorno y las acciones de los actores en el mismo; ante una amenaza tan grave como el virus AH1N1 es difícil contrarrestarla desde el punto de vista de los parques temáticos y el turismo en general porque se trata del riesgo que corre la vida de los visitantes, por lo cual se sabe que las personas tratarán de protegerla, y si hacerlo implica no salir de su casa para evitar el contagio, entonces lo harán. La incertidumbre de este tipo debe ser manejada por organismos de salud pública que les den la confianza a las personas de realizar sus actividades normales sin ningún contratiempo porque de no ser así toda la actividad comercial del país se vendría abajo.

Complejidad

La complejidad se dio por *la cantidad de variables que había que tener en cuenta para la toma de decisiones*, porque si bien la labor principal de un negocio puede ser generar utilidades y ser rentable, también se debe pensar en la salud de los consumidores y el bienestar de la sociedad que son elementos mucho más importantes, por lo cual las decisiones en cuanto a mercadeo y

comercialización de servicios y productos que involucraran tanto contacto como el de un parque temático incluía una disyuntiva importante con relación a cómo podría ser la combinación de estrategias necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa teniendo conciencia social.

También se genera un fenómeno complejo ya que la desgracia de una industria es la oportunidad de otra, entonces la *forma de percibir los cambios en el entorno* era muy diferente para las empresas dedicadas al turismo que para las dedicadas a las ventas de medicamentos o tapabocas, no obstante, es en momentos como este en donde se ve el rol del Estado que vela por el bien de la comunidad, tratando de salir de la crisis lo más rápido posible.

Dinamismo

Ya que el virus se podía propagar por vía aérea, en poco tiempo las personas infectadas estaban en países alrededor del mundo, la necesidad de la creación de una vacuna, y *la adopción de nuevas reglas de higiene en lugares públicos*, introdujo un nuevo escenario donde las personas sentían miedo de salir y se debía dar seguridad en caso de hacerlo.

Ajuste estratégico

Disney World necesitaba hacer frente a este problema por lo que implementó estaciones para desinfectar las manos en los lugares de mayor tránsito de personas, en las áreas de entrada donde estas debían colocar la huella de su dedo para poder ingresar, en el pasillo de los hoteles, entre otros.

Además, Disney aumentó la limpieza de lugares de alto contacto, superficies como fuentes de agua y teléfonos. También daba información a sus visitantes acerca de la prevención del virus. De todas formas se les recomendaba que utilizaran desinfectante de manos que podían comprar en el parque porque inevitablemente tendrían que tocar cosas durante su recorrido (Macdonald-Demosthenous, 2009).

La empresa demostró su compromiso con la sociedad al implementar políticas para la protección de las personas y asegurar su vida, además convirtió este posible problema en una oportunidad con la venta de desinfectante para manos.

Grupos religiosos, activistas, políticos y demandantes que han organizado manifestaciones en contra de Disney

La campaña en contra de Disney va desde diversos actores como grupos activistas defensores de los derechos de los trabajadores, hasta grupos religiosos y personas que han demandado al parque por daños causados contra su humanidad, quienes han intentado dañar la imagen de la compañía y con los cuales la empresa ha tenido que enfrentar esta situación para continuar con su imagen pública.

Diversos grupos religiosos, desde cristianos de derecha hasta la iglesia de Dios de Cleveland, Tennessee, la iglesia internacional de Foursquere Góspel y la iglesia presbiteriana de América, entre otros, protestan en contra de Disney y argumentan que la manera de hacer negocios de la empresa promueve el homosexualismo y critica fuertemente la iglesia cristiana.

Incertidumbre

Ante la difamación de la compañía no se sabe cuál reacción podrían tomar los consumidores, e igualmente no se tiene conocimiento sobre el efecto de llevar a cabo acciones de retaliación contra dichos grupos, pero el hacer caso omiso de las declaraciones podría pasar como una protesta más sin fundamentos o viceversa por lo cual esta crisis se caracterizó por la *incertidumbre de respuesta*.

Por tanto, se debe evaluar una mejor opción para participar en las decisiones a fin de configurar un nuevo escenario pero sin causar daños mayores a la imagen de la empresa.

Complejidad

El número de actores e interacciones entre estos es bastante, entre ellos están grupos religiosos, activistas que luchan por los derechos laborales, además de las posibles demandas que pueden recibir por daños causados a personas en el parque. Los grupos cristianos han trabajado por medio de redes sociales e Internet para desprestigiar la imagen de la compañía utilizando los valores de la familia como arma en su contra; para contrarrestar estos ataques el parque ha necesitado invertir mayores cantidades de dinero en publicidad. Walt Disney World pertenece a una compañía más grande que es Walt Disney, la cual posee canales de televisión que pueden reforzar su imagen por este medio, aunque también deben presentar en su sección de

noticias las protestas y los argumentos de los protestantes en contra de su compañía, lo cual se constituye en un arma de doble filo.

Además, los argumentos en contra de Disney por las malas condiciones de trabajo y las diferencias absurdas de los salarios de sus empleados son muy comunes, un argumento común de los activistas es que: “El salario de Eisner es de \$576 millones en un año mientras que una muchacha de 17 años en Vietnam que hace juguetes 7 días a la semana recibe como pago 17 centavos por hora, y haitianos haciendo vestidos ganan 30 centavos por hora”.³²

Esto configura un entorno complejo para la compañía en el que diferentes actores de la sociedad están dando una mala visión de la compañía, y si esto se generaliza puede causar graves daños a la imagen de la misma.

Dinamismo

Las movilizaciones de estos actores, y la facilitación de este tipo de revueltas a través de medios masivos como Internet crean una *gran cantidad de interacción de actores a una velocidad pasmosa* que podría desencadenar una profunda crisis en la imagen de la compañía, esto hace que Disney necesite mejorar sus relaciones con los factores que están incidiendo en esta mala fama, e implementar las estrategias necesarias para mejorar el funcionamiento de la empresa.

Ajuste estratégico

El parque, y en general Walt Disney, ha intentado mejorar la imagen que tienen los consumidores acerca de su producto y su relación con la familia y los valores. Para esto Disney tiene políticas de ética dentro de la empresa que incluyen:³³

- Entrenar a sus empleados en el cumplimiento de las normas de la compañía en cuanto a conducta, ética y distribución del manual donde están todos estos lineamientos a partir de un programa de la compañía llamado “Disney conexión para el desarrollo”, donde se intenta que los empleados actúen éticamente y cumpliendo las normas.

32 Ver Stories of the storytelling organization: A post-modern analysis of Disney as Tamara Land. Recuperado el 18 de abril de 2011, en <http://business.nmsu.edu/~dboje/papers/DisneyTamaraland.html>

33 Ver Business Standards and Ethics. Recuperado el 18 de abril de 2011, en http://corporate.disney.go.com/corporate/cr_business_standards.html

- La contratación de personal de Disney con iguales oportunidades de trabajo, sin mirar raza, religión, color, sexo, orientación sexual ni nacionalidad.
- La contratación del mejor recurso humano observando que sea consistente con la cultura y los valores de la empresa.
- La prohibición del acoso y la discriminación entre los trabajadores.

Desde el inicio de las operaciones en parques de diversiones Disney ha implementado políticas de seguridad y cientos de estándares internos, además de un agresivo programa de calidad para esto:³⁴

- Ha integrado las mejores prácticas y las nuevas ideas provenientes de sectores relacionados y disciplinas científicas para los protocolos de seguridad.
- Ha desarrollado, evaluado e implementado nuevas tecnologías seguras.
- Ha monitoreado el cumplimiento con las regulaciones y los estándares internos.
- Ha coordinado con el Gobierno, las agencias y los grupos industriales para avanzar en seguridad.

La compañía también se ha preocupado por la responsabilidad social, por lo cual crearon un programa llamado “Walt Disney Citizenship”, donde desean hacerse ver como una empresa donde es deseable trabajar, que refuerza la marca de Disney y sus productos con los consumidores y las comunidades vecinas alrededor del mundo. Se guían por tres principios básicos que son:³⁵

- Actuar y crear de una manera ética, considerando las consecuencias de las decisiones.
- Tener como fin la felicidad y el bienestar de los niños, padres y familias con los esfuerzos de la empresa.

34 Ver Walt Disney Parks and Resorts Report of safety. Recuperado el 18 de abril de 2011, en http://a.dolimg.com/safety/Safety_Report.pdf

35 Ver The Walt Disney Corporate 2010 Citizenship Report. Recuperado el 18 de abril de 2011, en <http://corporate.disney.go.com/citizenship/index.html>

- Inspirar a los niños, padres, empleados y las comunidades para hacer un cambio positivo y duradero en el mundo.

Conclusiones

Tal vez uno de los factores que más ha golpeado a Disney es la incertidumbre en un mercado como el del turismo, porque es difícil hacer que los consumidores regresen; sin embargo, gracias a ser una de las empresas de un emporio tan grande y tradicional como lo es Walt Disney, encuentra varias ventajas como que la cadena productiva de las mismas está íntimamente relacionada, es decir, al producir una película, además de esta Disney comercializa juguetes, camisas y bienes de consumo en general, y en el parque se hace una nueva atracción relacionada con esta película, por lo cual pueden seguir innovando y atrayendo público.

Al ser Disney World un parque tan atractivo y con tanto éxito a nivel mundial, los problemas que se pueden presentar también están a ese nivel, y la repercusión de estos puede ser devastadora, sin embargo, es allí donde se mide la fortaleza y la capacidad de adaptarse a las condiciones del mercado de una empresa. La complejidad debido a la competencia cada vez más ardua con parques como Universal Studios que cada vez se fortalecen más ha llevado a Disney a hacer de la diferenciación su mejor arma, por ende, los derechos de autor y las batallas legales son muy comunes en su entorno, dado que son la principal fuente de ingresos; el derecho a explotar una marca con tanta recordación en el usuario como lo es Disney es incommensurable, por tanto, es necesaria una labor de mercadeo y publicidad intensa, tratando de mejorar también sus relaciones con los grupos que se dedican a dañar su imagen.

En conclusión, Disney World se ha configurado como un modelo adaptable a las condiciones del entorno, y ha logrado salir adelante aprovechando las crisis para redireccionar sus esfuerzos y mejorar constantemente, dichos esfuerzos están encaminados a su objetivo principal que es “hacer felices a las personas”, teniendo en cuenta que logrando este objetivo de satisfacer de la mejor manera las necesidades de ocio y esparcimiento de las personas también lograrán objetivos financieros para que la empresa sea perdurable, y se siga posicionando como un destino turístico en sí mismo, donde se promociona un paquete completo de diversión para toda la familia y así el turismo y los ingresos de la región se sigan mejorando.

Para el resumen del cuadro y la comprensión de los ajustes estratégicos se tomará la incertidumbre desde la división dada por Milliken (1987), que la fragmenta en incertidumbres de estado, efecto y respuesta. La incertidumbre de estado se da cuando el ambiente externo o su componente particular es percibido como imprevisible; la incertidumbre de efecto se refiere a la incapacidad del individuo de prever cómo los impactos de eventos ambientales alcanzarán su propia organización, y la incertidumbre de respuesta se relaciona con la dificultad de evaluar las alternativas de acción disponibles y los efectos de cada una de ellas sobre la organización.

Tabla 6. Turbulencia Parque Disney World

Dimensión	Factores	Estrategia
Complejidad	Entorno externo de difícil comprensión	Innovación y atracción de consumidores a través de la creación de películas que incentivan la visita al parque.
	El entorno se configuró mediante la variedad de interacciones entre los actores	Diferenciación por medio de la utilización de la marca Disney y creación de diferentes atracciones.
	Incluye un gran número de actores	
	Forma de percibir los cambios en el entorno	Intervención estatal, regulación para la mejora de la seguridad de los consumidores.
Dinamismo	Los cambios en el entorno y la rapidez con que estos se presentaron	Mayores controles de seguridad a la entrada del parque.
	Se dio un cambio permanente en la cultura	Se establecieron estaciones para la desinfección de manos, mayores controles a la limpieza y campañas para incentivar la higiene.
	Inestabilidad en los ingresos	Descuentos agresivos y comercialización.
	Cobró mayor importancia la higiene en lugares públicos	Se establecieron estaciones para la desinfección de manos, mayores controles a la limpieza y campañas para incentivar la higiene.
Incertidumbre	Incertidumbre de respuesta	Implantar en la compañía políticas de responsabilidad social y ética (Walt Disney Citizenship).
	Incertidumbre de estado	Promociones, y tarifas especiales.
	Incertidumbre de efecto	Inversión en publicidad y mercadeo.

Fuente: elaboración propia.

Otros parques en Colombia

A continuación se presentará un análisis de las estrategias implementadas por los parques Gondava y Multiparque para sobrevivir a la turbulencia del entorno. Se escogieron dichos lugares de entretenimiento debido a que pueden llegar a posicionarse dentro del mercado si llevan a cabo estrategias innovadoras y agresivas para tal fin.

Gondava: el gran valle de los dinosaurios

Gondava, el gran valle de los dinosaurios, es un parque temático ubicado en el municipio de Sáchica en el departamento de Boyacá, Colombia, en el cual se exhiben réplicas de tamaño real de dinosaurios. Inició oficialmente su operación en el año 2010 con un área de 34 hectáreas cercanas a Villa de Leyva. La idea original de llevar a cabo la estructuración del parque provino del empresario y gerente Bernardo Salamanca, experto en animaciones y efectos especiales, con quien el grupo investigador tuvo la oportunidad de dialogar. A continuación se presentan algunas de las estrategias implementadas por el parque para lograr ingresar al mercado de los parques temáticos en Colombia, superando las barreras de entrada del mismo.

Estrategia en cuanto a la ubicación y temática central de parque

Bernardo Salamanca parte de la idea de que Gondava es el primer parque temático dentro del departamento de Boyacá. El Centro de Entretenimiento Paleontológico es una sociedad anónima bajo la razón social Gran Valle Paleontológico S.A. El lugar de ubicación fue elegido debido a la importancia paleontológica de la zona y a la sólida actividad turística de Villa de Leyva, en la cual existe la capacidad hotelera y el reconocimiento mundial como un lugar turístico dentro de Colombia.

En cuanto a la temática de los dinosaurios, se escogió esta materia no solo por la ya mencionada importancia paleontológica de la zona en la cual se ubica el parque, sino porque se considera que los dinosaurios son de interés de toda la comunidad, y constantemente se hacen hallazgos fósiles ideales para renovar las exhibiciones ofrecidas por el parque.

Mercadeo y publicidad

El *target* del mercado de Gondava son los estudiantes de colegios, niños y grupos familiares. Actualmente se están llevando a cabo alianzas con entidades estatales con el fin de crear convenios para subsidiar la entrada de estudiantes pertenecientes a colegios distritales.

Durante el año 2010, el parque recibió aproximadamente 70.000 visitantes los cuales pudieron disfrutar de diversas atracciones como recorrer dos lagos, en botes o en los inflables acuáticos; caminatas por senderos ecológicos, conocer las réplicas de tamaño real de los dinosaurios, actividades de excavación, cable vuelo de 630 metros, cuatrimotos y mini golf. Anteriormente, también los visitantes podían ingresar a los inflables, sin embargo, estas atracciones se quitaron debido a que no se relacionaban directamente con la temática del parque. En cuanto a los servicios prestados, los visitantes pueden organizar eventos empresariales y fiestas infantiles.

Uno de los planes a futuro de Gondava es el de ofrecer funciones de películas en tercera dimensión con temáticas relacionadas con los dinosaurios. También se desea construir atracciones mecánicas tales como montañas rusas, ruedas de Chicago, entre otros, con el fin de posicionarse como el único parque temático de la región y diferenciarse de la competencia.

Por otro lado, actualmente el parque no efectúa inversiones directas en publicidad debido a que aún no se cuenta con la capacidad para atender a grandes cantidades de visitantes durante los fines de semana, la cual no está dada por falta de espacios sino por el número de atracciones en las que pueden disfrutar los visitantes, y por el poco personal que trabaja en el parque. De esta manera, la publicidad que se usa es el voz a voz en cuanto a las apreciaciones que tengan los visitantes del parque y la divulgación de esta información. Adicionalmente, debido al activo turismo de Villa de Leyva, el parque no necesita atraer a más visitantes puesto que uno de los atractivos del pueblo es visitarlo.

Gondava ha aparecido en 40 publicaciones de periódicos de circulación nacional como *El Tiempo*, en la sección de negocios de *El Espectador*, en la Revista Gerente, y en *shows* de televisión como Yo José Gabriel.

Negocios colaterales

Dentro del parque no existen restaurantes, solamente pequeñas tiendas en donde se venden comidas rápidas por medio de concesiones con otras entidades privadas.

Otro negocio es la venta de *souvenirs* dentro del parque que incluyen figuras de dinosaurios, cometas, pocillos, camisetas, rocas, entre otros.

Recurso humano

Actualmente, debido a que el parque lleva solamente un año de funcionamiento, se cuenta con 14 trabajadores de planta y 10 temporales durante los fines de semana, temporadas de vacaciones y eventos especiales. Dichos trabajadores viven en zonas aledañas al parque y reciben una capacitación en cuanto a información general sobre los dinosaurios exhibidos.

Tarifas del parque

Las tarifas procuran ser bajas, en comparación con las de otros parques temáticos colombianos, debido a que el parque hasta ahora está incursionando en el mercado, por ello entra a competir con precios. Para el año 2011 eran de \$12.000 pesos colombianos para los adultos y de \$8.000 pesos colombianos para los niños y las personas de la tercera edad. A pesar de que las tarifas son bajas, la mayoría de los visitantes del parque tienen un nivel socioeconómico alto.

Rentabilidad y aspectos financieros

La inversión inicial del parque fue de aproximadamente \$4.800.000.000, la cual está próxima a recuperarse debido a que los costos fijos son bajos pues las réplicas de los dinosaurios no requieren de mantenimientos especiales como sí lo necesita un zoológico o parques de atracciones mecánicas.

Multiparque³⁶

Multiparque nace hace 30 años como una empresa privada familiar con la función de ser un parque de diversiones dentro de un centro comercial (Bima). Con el objetivo de sobrevivir a la turbulencia ha llevado a cabo

36 El presente análisis fue elaborado gracias a la información suministrada por el gerente de Mercadeo de Multiparque, Leonard Calderón, junto con la visita realizada por el grupo de investigación al parque.

distintas estrategias, teniendo en cuenta tres dimensiones: complejidad, incertidumbre y dinamismo. A continuación se mostrará el análisis de dichas dimensiones

Complejidad

Número de actores y componentes en el entorno: teniendo en cuenta que el sector de los parques temáticos cuenta con la presencia de grandes parques temáticos como competencia, los cuales ya tienen una diferenciación muy marcada y una imagen de recordación en el público, Multiparque se ha concentrado en ser un parque que ayuda a los niños en su desarrollo psicomotriz.

Requerimiento de materias primas de distintos proveedores para realizar su actividad: un parque temático no solo requiere de atracciones mecánicas, además debe contar con negocios colaterales. Actualmente, Multiparque cuenta con restaurantes en donde hay un chef director que prepara los menús, además de casetas cerca al golfito. También cuenta con tres restaurantes:

- Tamboa
- El refugio paisa
- Mateo parrilla

Incetidumbre

Las empresas se confunden a menudo en las expectativas sobre los jugadores del entorno: muchas veces las empresas procuran utilizar técnicas como el *benchmarking* para desarrollar y mejorar algunas estrategias de la competencia. Para Multiparque la idea de una franquicia es algo interesante que se podría realizar ya que su competencia Panaca Quindío es un modelo muy bueno y un ejemplo para ellos.

Realizar un análisis de fondo de este parque es algo complicado ya que el departamento de mercadeo es nuevo (tiene un mes), por ello no hay estrategias definidas. Antes los temas de mercadeo y estrategia dependían de la dirección gerencial.

Dinamismo

La demanda presenta fluctuaciones permanentes y los gustos son impredecibles: multiparque se concentra en los niños de edades entre 1 y 13 años ya que este es un parque de diversión familiar que busca que los niños puedan tener un desarrollo psicomotriz.

Inestabilidad en los ingresos: “Hace dos años, cuando hubo la crisis, se bajaron las ventas inmediatamente durante un periodo bastante largo. Además de un gran incendio hace dos años y medio, pero se pudo detener”.³⁷

Por esto el parque se empezó a concentrar en crear un factor diferenciador, además de empezar a buscar turismo internacional y crear no solo una página web, sino toda una estrategia digital.

“Los parques temáticos son jalonadores de turistas. Otra hubiera sido la historia del Eje Cafetero sin el Parque del Café”,³⁸ con la frase anterior, el viceministro de Turismo, Óscar Rueda, en el año 2008 hizo referencia al desarrollo del departamento del Quindío en Colombia que lo ha posicionado como el primer destino rural del país. Los parques temáticos han sido acogidos a nivel global puesto que se convierten en sitios turísticos que no solo comprenden atracciones mecánicas sino también pretenden establecerse como íconos nacionales de los respectivos países en los que se localizan, plasmando en la línea fundamental del parque ciertos legados y características culturales de la región para que así estos parques temáticos se conviertan en sitios que la gente considere que no deben dejar de visitar en el momento de viajar a un país. En el eje cafetero, por ejemplo, la mayoría de viajeros saben que más que un parque temático, el Parque Nacional del Café y Panaca Quindío son lugares representativos de la región y que, por ende, convendría visitar con el fin de conocer a fondo la cultura, economía, arquitectura, historia y sociedad de la región.

A partir del estudio realizado a la primera conclusión que pudimos llegar fue que en Bogotá los empresarios dedicados al negocio de los parques temáticos no han encontrado lugares propicios en cuanto a su estructura, accesibilidad, diseño, entre otros para llevar a cabo la construcción de un centro de entretenimiento, y esta es una de las razones por las cuales únicamente existe un parque temático dentro de la ciudad teniendo presente la definición de centro temático durante la investigación. Adicionalmente, Bogotá no se considera como una ciudad de destino turístico sino que la mayoría de las personas que visitan la capital lo hacen bajo planes de negocio durante los días entre semana, esta es otra de las razones por las cuales aún no existe un parque temático que simbolice la cultura bogotana tal como sucede con

37 Cita tomada a partir de la entrevista realizada a Leonard Calderón, gerente de Mercadeo del parque Multiparque en el mes de abril del 2011.

38 Ver *Portafolio*, Null Value, Sección otros (2008).

el Parque Nacional del Café o Panaca Quindío y que, de esta manera, se posiciona como un ícono de la ciudad que deba ser explorado por todos los turistas que se hospeden en la misma. Otras causas externas como la contaminación, el ruido, el tráfico, la movilidad vehicular, la infraestructura y logística de la ciudad, los costos de servicios públicos, la cultura y nivel de vida social de los bogotanos han contribuido a la falta de perdurabilidad de los parques temáticos, un problema que ha afectado directamente el turismo de la ciudad, pues un centro reconocido mundialmente por su originalidad e innovación podría atraer nuevos visitantes a la ciudad, aumentando así su economía en distintos aspectos.

Dado lo anterior, parques como Jaime Duque, Multiparque y Panaca Sabana se construyeron en la zona conocida como Sabana Central, con el fin de edificarlos en zonas campestres, libres de contaminación en donde los turistas, especialmente los bogotanos, pudieran descansar y recrearse durante los fines de semana. Sin embargo, estos parques se ven afectados por las problemáticas mencionadas anteriormente, y en especial durante los años 2010 y 2011, por los cambios climáticos que afectan no solo las infraestructuras, construcciones, animales y especies de estos parques, sino que también hace que disminuya el número de visitantes y se aumenten costos de arrendamiento, de materiales, bodegaje, entre otros. Así, frente a la competencia entre los distintos parques de diversiones, temáticos y centros de entretenimiento localizados en la ciudad de Bogotá y sus alrededores como Panaca Sabana, el Parque Jaime Duque, Salitre Mágico, Maloka, durante los últimos años el Parque Mundo Aventura ha tratado de rediseñar su estrategia para ampliar su gama de servicios entorno a la formación de un parque temático ícono de la capital que logre brindarle a la compañía una ventaja competitiva frente a los otros parques, y ofrecer valor agregado a sus visitantes.

Uno de los factores clave del éxito que debe tener una compañía para sobrevivir a la inestabilidad del mercado es el de poseer la capacidad prospectiva para identificar el momento oportuno para reestructurar las estrategias de la firma mediante procesos de retroalimentación empresarial y las señales captadas de un entorno cambiante que demanda nuevos productos y servicios día a día. Por ello, Mundo Aventura ha añadido a sus atracciones mecánicas estaciones que contextualicen y vinculen a sus visitantes con la cultura y sociedad bogotana, este es el caso de estaciones como “Mundo Pombo”, una

zona inspirada en los cuentos más populares del autor bogotano en donde, uniéndose al reconocimiento otorgado a Bogotá como la Capital Mundial del Libro, se pretende evocar los personajes y cuentos más recordados del poeta. Bajo el lema “Vive un cuento hecho realidad”, en cinco mil ochocientos metros cuadrados Mundo Aventura recrea y ambienta espacios como la casa de La Pobre Viejecita, el pantano de Rin Rin Renacuajo, desfiles en carrozas por las calles del parque, entre otros, con el fin de convertirse en el DisneyWorld colombiano para así afrontar la complejidad que trae consigo la apertura de nuevos parques temáticos y las estrategias agresivas de los ya existentes. “Algún día imaginaste que en Colombia podría existir un mundo de fantasías similar al de Disneylandia, en donde grandes y chicos pudieran disfrutar de la alegría y el encanto de los personajes fantásticos creados por un gran poeta colombiano? Ahora es una realidad”.³⁹

Como se ha explicado a lo largo de este trabajo, sin duda alguna DisneyWorld es considerado a nivel mundial, tanto por empresarios como por turistas, el parque temático mejor posicionado en el mercado global, el que dio inicio al concepto de lo que se conoce en la actualidad como parques temáticos, y uno de los más rentables, innovadores y originales. En los análisis efectuados en esta investigación se pudo llegar a la conclusión de que entre los parques estudiados Mundo Aventura es el que ha logrado sobrellevar de mejor manera las discontinuidades del entorno debido a las estrategias llevadas a cabo a lo largo de los últimos diez años por su constante innovación, adaptación de estructuras, estrategias efectivas que reaccionen de manera ágil, continua y planeada a las discontinuidades del entorno. Sin embargo, si Mundo Aventura desea convertirse en el parque ícono bogotano debe seguir tomando como ejemplo a DisneyWorld por medio de un *benchmarking* que le permita adoptar las iniciativas más idóneas para el funcionamiento y la operación del parque.

Por otro lado, los parques Panaca Sabana y Jaime Duque están ubicados en una zona que no ha sido explotada turísticamente pero que de serlo podría convertirse en uno de los mayores destinos turísticos del país debido a que en esta área se desarrollan actividades de deportes extremos y se localizan importantes lugares culturales como la Catedral de Sal. La Sabana Central

39 Ver página web oficial del parque Mundo Aventura.

cuenta con los espacios necesarios para construir hoteles en donde se puedan alojar turistas dispuestos a realizar diversas actividades.

Finalmente, es indudable que un parque temático podría representar para Bogotá una alternativa eficiente para atraer turistas extranjeros y nacionales, lo cual contribuiría a mejorar la economía de la ciudad, su cultura, y a incrementar las inversiones extranjeras al convertirse en una ciudad turística y de negocios. Las entidades como el Ministerio de Turismo posiblemente no le han dado la importancia que merecen los parques temáticos, situación que se pudo apreciar durante esta investigación al realizar la búsqueda de fuentes contextuales relacionadas con este sector estratégico.

5. Conclusiones

Como parte de las conclusiones finales, a continuación se presentará un análisis que establece cuál de las empresas es la que ha logrado enfrentar de una mejor manera las discontinuidades del sector por medio de la identificación de las estrategias utilizadas y la manera en la cual se implementaron. Para lo anterior se compararon las empresas elegidas a fin de elaborar la investigación de acuerdo con las dimensiones de complejidad, dinamismo e incertidumbre explicadas en el capítulo del análisis de la turbulencia; los factores usados para llevar a cabo ciertas actividades, funciones y operaciones, junto con las estrategias de estas acciones. Por medio de esta tabla se pudo concluir que el Parque Mundo Aventura es el que de mejor manera ha logrado sobrevivir a la turbulencia puesto que ha ejecutado estrategias sencillas y rápidas que le han permitido obtener los resultados esperados a corto plazo de manera eficaz (tabla 7).

Tabla 7. Elementos generadores de la turbulencia en el sector

Parque Temático	Dimensión	Factores	Estrategia
Mundo Aventura	Complejidad	Productos sustitutos	-Nuevas atracciones -Shows de entretenimiento
		Productos y servicios de la competencia	-Fiesta infantiles tematizadas y únicas -Valor agregado a eventos empresariales - Visaventura - Música tematizada - Fila preferencial
		Exigencia de clientes	-Innovación
		Cambio climáticos	-Seguro de lluvia
		Proveedores	-Código de ética - Restaurantes propios
	Incertidumbre	Necesidades cambiantes de los consumidores	-Mercadeo de experiencias únicas en las atracciones
		Turismo	-Bilingüismo del personal
	Dinamismo	Tácticas de marketing	-Canción propia (TV y radio) - Medios gráficos
		Normas y políticas	-Innovación - Generar recordación
		Inestabilidad de los ingresos	-Descuentos y promociones
		Precios y promociones	-Promociones y descuentos rotativos

Continúa

Parque Temático	Dimensión	Factores	Estrategia
Panaca Sabana	Complejidad	Número de actores y componentes en el entorno	-Estrategias innovadoras - Shows de entretenimiento
		Conocimientos técnicos de las empresas no puede ser formalizados	- Contratación de campesinos
		El entorno externo de las empresas es difícil de comprender	-Prohíbe el ingreso de gaseosas, bebidas alcohólicas y alimentos
	Incertidumbre	Comportamiento y resultado de las acciones de los actores del entorno	-Acercar el campo a la ciudad - Finca propia - Actividades agropecuarias
		Información incompleta para tomar una decisión	-Bilingüismo del personal - Ruta Panaca Sabana - Tarifa diferencial colegios distritales - Especialización en nichos del mercado nacional
		Asociación para la distribución y producción de servicios	-Restaurantes de propiedad privada del parque - No venta de bebidas gaseosas, comidas rápidas y paquetes - Concesiones con restaurantes privados
		Tácticas de marketing y las acciones de los competidores	-Búsqueda de espacios familiares - Mesas en las plazoletas de comidas con publicidad del parque - Reestructuración de la actual página web - Mantener informados a los medios de comunicación. - Ventas de tiquetes por Internet -Alianzas estratégicas con empresas centradas en nichos familiares
		Inestabilidad de los valores agregados	Creación de temporadas especiales
		Inestabilidad de los ingresos	Prestar un excelente servicio al cliente
		Precios y promociones	Descuentos y promociones

Continúa

Parque Temático	Dimensión	Factores	Estrategia
Jaime Duque	Complejidad	Números de actores y componentes en el entorno	-Ser el parque más económico del país. - Convertirse en el más bonito
		Negocios colaterales	-Restaurantes, <i>souvenirs</i> , artesanías.
		Avances para crear un mejor servicio	- Mantenimiento, reconstrucción, reforestación
	Dinamismo	Nuevos competidores	-Generar recordación en los clientes - Fortalecer trayectos nacionales - Vender paquetes
		Demanda con fluctuaciones y gustos impredecibles	-Niños menores de 12 años - Parque familiar - Además de diversión genera educación
		Inestabilidad en los ingresos	-Factor diferenciador -Turismo internacional
		Cambios del entorno y sus actores	-Consumidores: familias con niños menores de 12 años -Competencia: factores diferenciadores y alianzas
Expectativas de los jugadores	-No sobredimensionar la actividad de los parques		
DisneyWorld	Complejidad	Entorno externo de difícil comprensión	-Innovación y atracción de consumidores a través de la creación de películas que incentivan la visita al parque.
		El entorno se configuró mediante la variedad de interacciones entre los actores	-Diferenciación por medio de la utilización de la marca Disney y creación de diferentes atracciones
		Forma de percibir los cambios en el entorno	Intervención estatal, regulación para la mejora de la seguridad de los consumidores
		Los cambios en el entorno y la rapidez con que estos se presentaron	Mayores controles de seguridad a la entrada del parque.
		Se dio un cambio permanente en la cultura	Se establecieron estaciones para la desinfección de manos, mayores controles a la limpieza y campañas para incentivar la higiene
		La inestabilidad en los ingresos	Descuentos agresivos y comercialización
		Cobró mayor importancia la higiene en lugares públicos	Se establecieron estaciones para la desinfección de manos, mayores controles a la limpieza y campañas para incentivar la higiene
		Incertidumbre de respuesta	Implantar en la compañía políticas de responsabilidad social y ética (Walt Disney Citizenship)
		Incertidumbre de estado	Promociones y tarifas especiales
Incertidumbre de efecto	Inversión en publicidad y mercadeo		

Fuente: elaboración propia.

6. REFERENCIAS

- Aldrich, H. (1979). *Organizations and environments*. New York: Prentice Hall.
- Ansoff, I. (1979). *Strategic Management*. London: MacMillan.
- Associate (1998). <http://www.hotel-online.com/Trends/ERA/ERARoleThemeParks.html>. Recuperado el 22 de febrero de 2010.
- Beirman, D. (15 de octubre de 2008). *Tourism and the Global Economic Crisis of 2008*. Recuperado el 18 de abril de 2011, de ETN: <http://www.eturbonews.com/5604/tourism-and-global-economic-crisis-2008>
- Blake, A. (s.f.). *Managing tourism shocks 11 September crisis*. Nottingham: University of Nottingham.
- Bonilla, Jorge (2010). <http://innovacionydesarrollodenegocios.blogspot.com/2010/05/parques-tematicos-en-colombia-mapa.html>. Recuperado el 20 de marzo de 2011.
- Bourgeois, L., Eisenhardt, K. (1988). Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry. *Management Science*, 34 (7).
- Cameron, K., Kim, M., Whetten, D. (1987). Organizational Effects of Decline and Turbulence. *Administrative Science Quarterly*, 32(2).
- Brown, J. (febrero, 1987). *Theme parks in Europe: Riding high in the 1980's, Travel and tourist analysis*.
- Cameron, K., Kim, M., & Whetten, D. (1987). Organizational Effects of Decline and Turbulence. *Administrative Science Quarterly*, 32, 222-240.
- Camp, D. (1997). *Theme parks in Europe. Travel and Tourism Analyst No.5 parkzone*. (16 de febrero de 2008). Recuperado el 22 de febrero de 2011, de <http://parkzone.es/2008/02/16/colombia-vertigo-theme-park-buganuevo-parque-tematico/>
- Campodagli, B., Jackson, Foreword, L., Wiersema, F. (1998). *The Disney Way, Harnessing the management secrets of Disney in your company*. New York, McGraw Hill
- Capodagli, B. (2007). *La gestión al estilo Disney: cómo aplicarla a su empresa*. Barcelona. Deusto.
- Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (Cepec) (2010). *Plan de competitividad para la provincia de Sabana Centro*. Bogotá: Universidad del Rosario, Cámara de Comercio de Bogotá.

- Dávila, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración*. McGraw-Hill.
- Dess, Beard, D. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science quarterly*, 52-73.
- Emery, F., Trist, E. (1965). The Causal Texture of Organizational Environments. *Human Relations*, 18 (21).
- Echeverry, C. H. (2010). <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/1793/1/1010167953-2010.pdf>. Recuperado el 19 de marzo de 2011.
- Estados Unidos (2001). *Una guía de negocios*. Embajada Argentina, Sección Económica y de Comercio. Washington D.C 2007. Recuperado 20 de marzo del 2011, de [http://www.embassyofargentina.us/espanol/seccioneconomicocomercial/files/Guia%20de%20Negocios%20\(2007\).pdf](http://www.embassyofargentina.us/espanol/seccioneconomicocomercial/files/Guia%20de%20Negocios%20(2007).pdf)
- Friedmann, D. (1998). Parques temáticos: Terra Mítica y el desarrollo turístico valenciano. En *Revista Valenciana D'estudis Autònomic*s.
- Galbraith, J. (1973). *Designing Complex Organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.
- Grayson, L., Sheikholeslami, G., Amano, K., Falck, T., Kleinclaus, V. (2008). *Euro Disney or Euro disaster?* University of Virginia.
- Gueguen, G. (1997). Face aux turbulences, l'entreprise doit-elle être réactive? Propos de réflexion. VIème conférence de L'AIMS. Montréal: HEC.
- Gueguen, G. (2001). <http://www.sciencesdegestion.com/these/these.zip>
- Jaime Duque. Página web oficial www.parquejaimeduque.com
- Khandwalla, P. (1976-1977). Some top Management styles, their context and performance. *Organizations and Administrative Sciences*, 7 (4), 21-51.
- Ley 1225 de 2008, Congreso de la República de Colombia. Recuperado el 22 de febrero de 2010 de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2008/le_1225_2008.html.
- Macdonald-Demosthenous, P. (11 de septiembre de 2009). *September 11, 2001: A dark day in Walt Disney World history*. Recuperado el 18 de abril de 2011, de [examiner.com: http://www.examiner.com/walt-disney-world-recreation-in-orlando/september-11-2001-a-dark-day-walt-disney-world-history](http://www.examiner.com/walt-disney-world-recreation-in-orlando/september-11-2001-a-dark-day-walt-disney-world-history)
- Macdonald-Demosthenous, P. (7 de noviembre de 2009). *Disney World responds to swine flu (H1N1 virus) crisis*. Recuperado el 18 de abril de

- 2011, de examiner.com: <http://www.examiner.com/walt-disney-world-recreation-in-orlando/disney-world-responds-to-swine-flu-h1n1-virus-crisis>
- Milliken, F. (1987). Three types of Uncertainty About the environment: State, Effect and Response Uncertainty. *Academy of Management Review*, 12 (1): 133-143.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Página web oficial <http://www.mincomercio.gov.co>
- Mundo Aventura. Página web oficial www.mundoaventura.com.co
- Página corporativa de Disney, <http://corporate.disney.go.com>
- Panaca. Página web oficial www.panaca.com.co
- Panizo, F. (2010), La estrategia es lo primero. En: *Revista Ieseinsight*.
- Portafolio (2008). <http://www.portafolio.com.co/archivo/documento/CMS-4527369>. Recuperado el 19 de marzo de 2011.
- Ramos, L. C. (2008). La imagen corporativa como potencializador de la influencia de las multinacionales y sus países de origen en el Sistema Internacional. Caso de estudio: Walt Disney y los Estados Unidos. Tesis de grado, Universidad del Rosario.
- Restrepo, L. F. (2004). *Gestión estratégica y competitividad*. Bogotá: Universidad Externado.
- Restrepo, L. F. (2004). *Interpretando a Porter*. Bogotá: Centro editorial Universidad del Rosario.
- Rivera, H. A. (2010). Cambio estratégico para enfrentar entornos turbulentos. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*. XVIII (1): 87-117
- Sull, D. (2008), Así actúan los verdaderos estrategas. *Harvard Deusto Business Review*, 172: 10-17
- Ten, A. (1998). Los nuevos paraísos. Historia y evolución de los parques temáticos. En: *Revista Arbor, del Consejo superior de investigaciones científicas (España)*.
- Terreberry, S. (1968). The Evolution of Organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 12, 590-613.
- The Imagineering Way (2003). Disney Edition.
- The Imagineering workout (2005). Disney Edition.

- The Walt Disney Reports First Quarter Earnings (febrero 8 de 2011). Recuperado el 20 de marzo del 2011, de http://dolimg.com/investorrelations/webcasts/q1-earnings-2011_545134GJB1.pdf
- <http://estrategiasparquejaimeiduequevisonmerca.blogspot.com/2009/03/historia-jaime-duque.html>. Recuperado el 19 de marzo de 2011.
- http://www.tormo.com.co/noticias/5781/La_Revolucion_De_Los_Parques_Tematicos_Con_Panaca.html. Recuperado el 20 de marzo de 2011.
- Trist, E. (1980). The environment and system-response capability. *Futures*, 12 (4), 113-127.
- U.S department of commerce International Trade Administration (enero-noviembre de 2010). *The State of U.S travel and Tourism industries*. Recuperado el 2011 de abril de 19, de Office of Travel and Tourism Industries: <http://tinet.ita.doc.gov/pdf/state-of-travel-and-tourism-Nov-2010.pdf>
- Valderrama, A. (2011). Hábitos y compras del consumidor colombiano. Recuperado el 14 de marzo del 2011, de http://www.fenavi.org/fenavi/admin/uploaded/file/MemoriasCongreso2010/Conferencia_Habitos_Consumidor-Cesar_Valderrama.pdf
- Veness, S. (2009). The hidden magics of Walt Disney Walt Disney S.W.O.T anaylisis. Recuperado el 21 de marzo de 2011, de <http://www.mba-tutorials.com/marketing/348-walt-disney-swot-analysis.html>.
- Walt Disney World. Página web oficial www.disneyworld.disney.go.com
- White, M. (23 de noviembre de 2010). *America's Looming Tourism Crisis*. Recuperado el 18 de abril de 2011, de Slate: <http://www.slate.com/id/2275917/>
- Página web oficial de Vekoma. [www. Vekoma.com.co](http://www.Vekoma.com.co). Consultada el 20 de mayo del 2011.
- Página web oficial de Rotational Motion. <http://rotationalmotion.com/aboutus.htm>. Consultada el 20 de mayo del 2011.
- La Nota. Ranking televisión, cable, radio y cine de Colombia. <http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2009-television-cable-radio-y-cine-de-Colombia.html> Consultado el 21 de mayo de 2011.

Andrea Ariza P., Christian Melo, Paola Morales L., Laura Rodríguez R., Natalia Malaver R., Hugo Alberto Rivera R.

Mundo aventura se vuelve temático (27 de junio de 2007). Recuperado el 22 de mayo de 2011 en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2550870>.



Universidad del Rosario
Facultad de Administración

