

## Determinantes del éxito del Turismo de parques temáticos. Un estudio comparado: Disneyland París frente a Port Aventura

Determinants of the success of tourism theme parks. A comparative study: Disneyland Paris in front of Port Aventura

Ana Agraso Varela  
[Ana.agraso@gmail.com](mailto:Ana.agraso@gmail.com)  
Universidade da Coruña

José Atilano Pena López  
[Atilano.pena@udc.es](mailto:Atilano.pena@udc.es)  
Universidade da Coruña

Recibido/Received: 21-06-2019

Aceptado/Accepted: 26-06-2019

### RESUMEN:

El presente trabajo, tiene por objeto delimitar los factores determinantes de éxito para el turismo de parques temáticos, así como la medición de su impacto económico y territorial a partir del análisis de dos experiencias clave: Disneyland París y Port Aventura. Para ello, hemos recurrido al uso de un amplio conjunto de metodologías, tanto cualitativas como cuantitativas: la revisión histórica de su trayectoria de crecimiento, el estudio del caso y el análisis comparativo, el análisis de series temporales, así como el método Delphi.

El análisis realizado permite tanto determinar la eficacia de las principales estrategias adoptadas por el sector, como estudiar los condicionantes endógenos y exógenos del éxito de este tipo de actividades de ocio. Al mismo tiempo, se pone de relieve su capacidad dinamizadora sobre las regiones turísticas. Entre los resultados relevantes, junto a la importancia del desarrollo tecnológico, la creciente demanda de nuevas experiencias, la diferenciación del producto y los cambios en los hábitos de consumo, destacan los factores socioculturales y geográficos, que presentan una importancia clave.

*Palabras clave:* Parques temáticos, Disneyland Paris, Port Aventura, turismo de experiencias.

### ABSTRACT:

The purpose of this project is to define the determinants of success for tourism in theme parks, as well as the measurement of the economic and territorial impact that derives from the mentioned activity.

For this, we have resorted to the use of a wide set of methodologies, both qualitative and quantitative: the historical review of its growth trajectory, the case study and comparative analysis, the analysis of time series, as well as the Delphi method.

The analysis carried out allows to determinate both the effectiveness of the main strategies for the sector, along with studying the endogenous and exogenous conditions of the success of this type of leisure activities. At the same time, a dynamic function is placed at disposal on tourist

regions. Among the relevant results, along with the importance of technological development, the growing demand for new experiences, the differentiation of the product and changes in consumption habits, highlight the sociocultural and geographical factors, which present of key importance.

**Keywords:** Theme Parks, Disneyland Paris, Port Aventura, experience tourism.

## CÓMO CITAR ESTE ARTÍCULO/ HOW TO CITE THIS ARTICLE

Agraso Varela, A., y Pena López, A. (2019): Determinantes del éxito del Turismo de parques temáticos. Un estudio comparado: Disneyland París frente a Port Aventura. *Rotur. Revista de Ocio y Turismo*, 13(2): 17-40. <https://doi.org/10.17979/rotur.2019.13.2.5427>

## I. INTRODUCCIÓN: TURISMO DE OCIO Y PARQUES TEMÁTICOS

Tal y como propone De Calderón (2005), el turismo tradicional de sol y playa se concibe como un turismo estacional, estático y sin planificación estratégica, que no crea necesidades sobre los consumidores, ni tiene en cuenta sus preferencias. Este turismo ampliamente masificado desde la segunda mitad del siglo XX, ha dado paso a un turismo mucho más personal, enfocado hacia la búsqueda de lo desconocido, lo auténtico, o la satisfacción personal en la que priman las nuevas experiencias y sensaciones. La tendencia del momento es el disfrute de las emociones (Bordas, 2003:2), y los parques temáticos constituyen el producto perfecto para cubrir esta demanda de nuevas experiencias emocionales.

El objetivo del presente trabajo es delimitar los factores determinantes de éxito económico y social de los parques temáticos, así como aproximar el impacto económico y social para las regiones receptoras. El conjunto presenta una estructura en tres bloques. El primero se centra en una revisión de la evolución histórica de los parques temáticos. En éste se realiza un recorrido sobre cómo estos complejos han llegado a alcanzar su posición actual en el sector, partiendo de su origen como parques de recreo, hasta convertirse en los actuales parques temáticos, distinguiendo las trayectorias diversas seguidas por EEUU y Europa. En un segundo bloque, a partir de un análisis de la demanda, y la combinación de métodos cualitativos (Delphi) y cuantitativos (series temporales, cálculo de impacto, etc.) estudiaremos los determinantes de éxito de los parques temáticos a partir de la revisión de las experiencias de Disneyland París y Port Aventura. Finalmente, y a modo de conclusiones, mediante el análisis de decisiones adoptadas en ambos casos, estudiaremos qué factores son claves en el éxito de este tipo de turismo experiencial, lo que puede facilitar la optimización de la estrategia empresarial y la adaptación hacia modelos de negocio más acordes a los recursos disponibles.

## II. PARQUES TEMÁTICOS. CONCEPTO Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA

Una definición interesante de parque temático, por incluir prácticamente todas las características relevantes, es la aportada por Chassé (1993), que define el complejo como un lugar lúdico consagrado a la distracción y al juego; un espacio cerrado organizado alrededor de uno o diversos temas; un sitio donde la vocación comercial es importante; un lugar concebido para todos los miembros de la familia; y una ordenación que requiere grandes inversiones.

En este subsector es clave adoptar una perspectiva histórica, dado que estamos hablando de una industria que dentro del conjunto del sector turístico se caracteriza por la fuerte influencia

que ha ejercido sobre ella la innovación tecnológica y que además, en un corto espacio de tiempo, ha experimentado una renovación constante de su oferta.

### **2.1.-El origen de los parques temáticos y la irrupción de Disney**

Está convencionalmente aceptado que el Disney Anaheim de California fue, en 1955, el primer parque temático propiamente dicho (Adam, 1991). Este complejo supuso un antes y un después en la industria del ocio y del entretenimiento, sobre todo en EE.UU., convirtiéndose en el foco de localización de los parques temáticos modernos. Sin embargo, este complejo californiano, no puede considerarse el creador del concepto.

Bajo la denominación de “Parques de Recreo”, los jardines de recreo de los aristócratas son la primera expresión de esta forma de ocio. Estos consistían en espacios privados reservados para la diversión y el entretenimiento de los nobles y su círculo de amistades. En este sentido, podríamos remontarnos hasta la Francia del siglo XIII<sup>1</sup>. No obstante, el ejemplo más destacado y reconocido, como señalan Fuertes y Molina (2000), lo protagoniza el Palacio de Versalles donde las atracciones eran más variadas y atrevidas, desde zoológico a autómatas.

La primera inflexión en este recreo ligado al ocio de la aristocracia hacia la democratización vino asociada a la introducción de cambios tecnológicos, concretamente, la mecanización. Los primitivos parques de recreo introducen la mecánica en sus atracciones y el consiguiente abaratamiento, por lo que transforman una industria limitada al ocio de élites en parques de atracciones. La siguiente inflexión decisiva será originada por la entrada de Disney en el mercado en los años 50, y la introducción del carácter temático, esto es, la creación de una escenografía ligada a un tema concreto. Ahora bien, esta irrupción se dio en el mercado norteamericano de forma que será necesario establecer dos trayectorias diferenciadas.

Para contextualizar ambas trayectorias, en el año 1919 la cifra de parques de atracciones en funcionamiento en USA, rondaba la cifra de 1500 complejos (Esteve, 2011). Es una cifra nada desdeñable para la época, sobre todo, teniendo en cuenta el gran volumen de inversión necesario para poner en marcha este tipo de actividades. No obstante, una serie de acontecimientos históricos van a poner en crisis este modelo de negocio. Destacamos, en concreto, dos: El crack del 1929 y la II Guerra Mundial. La caída bursátil experimentada por Wall Street, dio lugar a una de las mayores crisis financieras de la historia y representa el punto de partida de la Gran Depresión. (Gómez, 2014); y por otro lado, la Segunda Guerra Mundial. Aunque con origen europeo, el efecto de esta guerra tiene un alcance intercontinental. El coste, la incertidumbre y el malestar social generados, provocaron una grave crisis en el sector del ocio.

Estos dos golpes, desde el punto de vista económico, condicionan toda la industria del entretenimiento, en particular, los parques de atracciones claramente dependientes del ocio de masas y en particular, de la clase media (Exordio, 2002). Traducido a cifras en USA, de los 1500 parques de atracciones que estaban en funcionamiento en los años 20, al finalizar la guerra, solamente habían sobrevivido 300 parques (Zona Q, 2002).

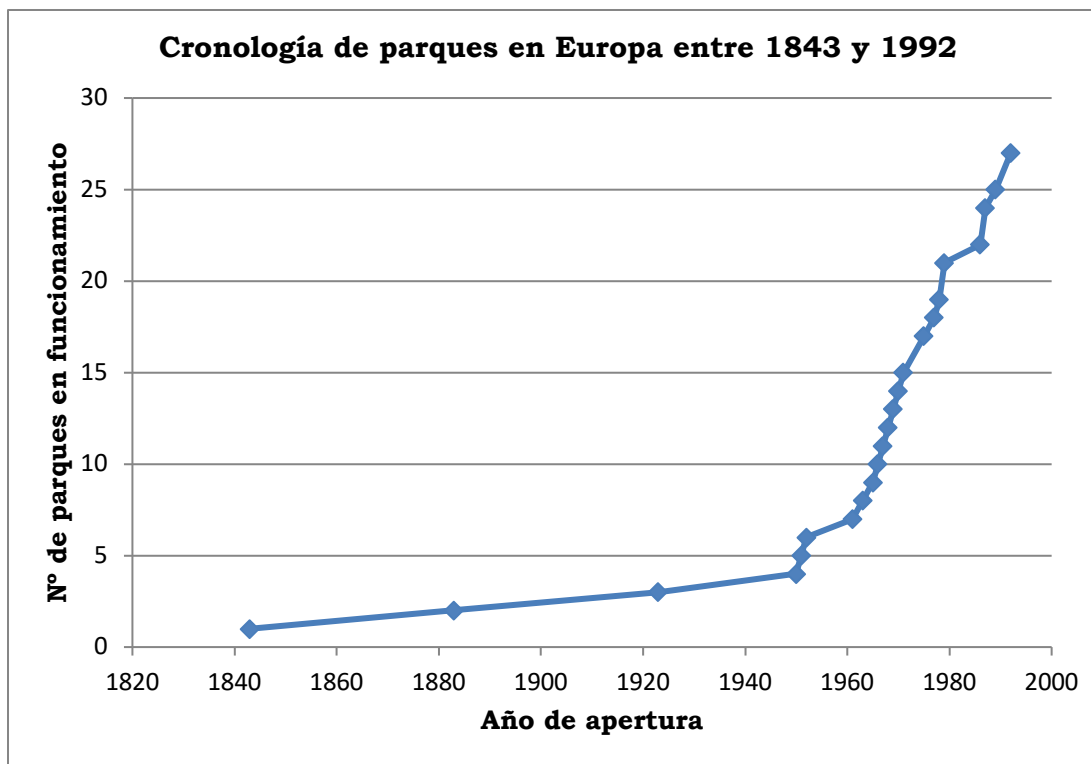
La trayectoria del mercado europeo se vio afectada por las mismas circunstancias pero además partía de una ausencia total del sector. Antes de la I y II Guerra Mundial, el número de parques operativos en Europa era prácticamente inexistente y no será hasta la década de los 60, ya en

---

<sup>1</sup>Construido por Roberto de Artois, se localiza en el Norte de Francia, en la localidad de VieilHesdin. Con diversas actividades de ocio y entretenimiento, como plantas y animales exóticos, marionetas animadas, grutas, puentes móviles o un castillo giratorio, contribuían al fin principal que tenían estos espacios, que era divertir a la aristocracia de la época

pleno desarrollo de los parques temáticos, cuando empieza el boom de la creación de complejos de entretenimiento en Europa. De hecho, entre 1960 y 1980 se produce la apertura de 15 parques temáticos, considerando el punto de partida y las fuertes inversiones de capital necesario para llevar a cabo un proyecto de esta magnitud, es un número muy elevado.

Gráfico 1: Evolución de la apertura de parques en Europa entre 1843 – 1992



Fuente: Economics Research Associates (ERA).

Este rápido crecimiento de parques temáticos tiene un origen evidente y es la apertura del parque Disney California, en 1955, afianzándose posteriormente con el parque Disney World en Florida, en 1971, cuyo empuje, como veremos, ha sido definitivo para expandir el modelo de negocio por imitación.

## 2.2. La irrupción de los parques Disney y evolución posterior del sector.

Disney ha sido pionera en comercializar los parques temáticos, creando un nuevo concepto de industria a partir de parques de atracciones modernos, imponiendo una temática e incluyendo a los personajes Disney, cuya popularidad era ya un fenómeno cultural. Todo este entramado ha dado lugar a un producto tremendamente exitoso. Ahora bien, en este punto es nuevamente preciso distinguir los mercados norteamericano y europeo.

Tras la irrupción de la primera experiencia en Anaheim se inaugura una nueva concepción del ocio que es diferente del parque de atracciones convencional. Con la apertura del primer parque Disney en California en 1955, la compañía Disney observó cómo negocios ajenos empezaban a florecer alrededor del parque, beneficiándose de las masas turísticas que llegaban y de la carencia de servicios ofertados en el complejo, como hoteles, gasolineras o restaurantes de comida rápida (Finch, 2011). Siendo conscientes de las posibilidades de ampliaciones de la cadena de valor y de la pérdida de todo un amplio potencial de recursos que se les escapaba al

no haber previsto esa expansión empresarial, modificaron la estructura original del negocio con la apertura de Disney World en 1971, ofreciendo ellos mismos gran parte de esos servicios mediante concesiones. De este modo, el asentamiento definitivo llega con la construcción del segundo parque temático de la Compañía Disney en Florida, en 1971. En este caso, el parque se ha diseñado desde un primer momento con otro enfoque que transforma la industria. Lo que se pretendía era que los usuarios lo eligieran como un destino turístico donde pasar un período vacacional largo y no como visita de un solo día, lo que supone la necesidad de crear unas instalaciones específicas y definidas que cubran todas las necesidades que puedan tener los usuarios (Clavé, 1999). En este nuevo concepto empresarial hay que subrayar las derivaciones que supuso para otros sectores, hasta constituir un auténtico clúster turístico. Los efectos multiplicadores de esta actividad se reflejan en la provisión de diferentes servicios como los transportes, la hostelería, la restauración, etc. (Fuertes y Molina, 2000). Por tanto, podemos decir que el efecto de arrastre que ejercen los parques temáticos sobre otros sectores es de tal magnitud que, sumado al elevado número de visitantes que atraen, acaban reviviendo zonas periféricas, dando lugar así, a un nuevo concepto de urbanismo.

Tal y como menciona Esteve (2001), en este modelo de negocio es clave el efecto de la dimensión. El tamaño del parque hace imposible su visita en una sola jornada y lo que se consigue con esto, es que el pernoctar sea algo imprescindible. Esta necesidad que crean, sumado al consiguiente beneficio de las concesiones hoteleras, permiten al complejo rentabilizar la propia inversión del parque desde un primer momento. En su primer año de vida, Disney World Florida (conocido también como Magic Kingdom –Reino Mágico–) registró la entrada de 10 millones de visitantes (Finch, 2011), lo que superaba las expectativas previstas (6 millones). En la actualidad, este parque supera los 20 millones y medio visitantes (TEA/AECOM, 2017) y constituye la principal fuente de ingresos de la Compañía Disney, recaudando las 2 terceras partes de los ingresos totales<sup>2</sup>(Clavé, 2005).

El mercado europeo tuvo una evolución divergente. Inicialmente no era demandante de este producto. El cambio vino dado por el interés en este nicho de mercado mostrado por inversores a partir de la experiencia americana (Rodríguez-Avial, 1991). Será a partir de la década de los 60 (gráfico 1) cuando los grandes grupos financieros y las grandes empresas turísticas empiezan a interesarse por este tipo de iniciativas para implantarlas en Europa (Sastre y Benito, 1997).

A finales de los años 80, el auge significativo del que disfrutaban los parques temáticos americanos, empieza a arribar a Europa. El pensamiento generalizado era que si ese innovador modelo de negocio funcionaba en América, sería directamente trasplantable en la medida en que el éxito residía en la estructura de negocio, no en la localización ni de factores de carácter sociocultural (TEA/AECOM, 2016).

La experiencia derivada de estos proyectos fue notablemente desigual. Los hábitos de consumo, la gastronomía o el disfrute del tiempo libre, son conceptos que presentan grandes diferencias entre América y Europa, por lo que, al centrar la mayor parte de la rentabilidad sobre estos pilares, los resultados obtenidos nada tenían que ver con los esperados. En general los rendimientos eran considerablemente más bajos en la práctica totalidad de las experiencias. Estas diferencias, insignificantes en un primer momento, provocaron graves problemas económicos a determinados parques temáticos. Un claro ejemplo de esto lo protagoniza, como

---

<sup>2</sup> A título de ejemplo, en el año 2001, y teniendo en cuenta los ingresos procedentes del parque temático y de área de resorts, Magic Kingdom recaudó 4.728 millones de \$, frente a los 1.467 que aportó Disneyland Anaheim, a los 34 que obtuvo Disneyland París o a los 102 que ha alcanzado Disney Tokio

veremos, Disneyland París. La misma compañía, el mismo modelo de negocio, exactamente la misma fórmula, pero implantada en otra cultura, dio lugar a uno de los mayores fracasos económicos de la Compañía y del sector. Entre los múltiples condicionantes que no se valoraron como debieran figuran la climatología, la legislación francesa o el régimen laboral del país, pero el punto clave para el fracaso del parque fue no ser conscientes de que estaban en Francia y que los hábitos culturales y de consumo de ocio eran muy diversos (Vasallo, 2018).

En la actualidad y en conjunto, teniendo en cuenta las altas cifras de visitantes que reciben los parques, se trata de una industria establecida con un crecimiento moderado, pero con un nicho de mercado notablemente inferior al de los EEUU (tabla 1 y gráfico 2). En 1996, Europa contaba ya con 30 grandes parques en funcionamiento y una afluencia anual de casi 62 millones de visitantes (Fuentes y Molina, 2000). En la actualidad, el conjunto de los 20 principales parques europeos ha alcanzado la cifra de los 62 millones y medio de visitantes (TEA/AECOM, 2017). Estos datos reflejan un crecimiento moderado, puesto que, después de 21 años, contabilizamos prácticamente el mismo nivel de afluencia, con 10 parques temáticos menos.

**Tabla 1:** Asistencia a los principales parques temáticos europeos de 2015 a 2107

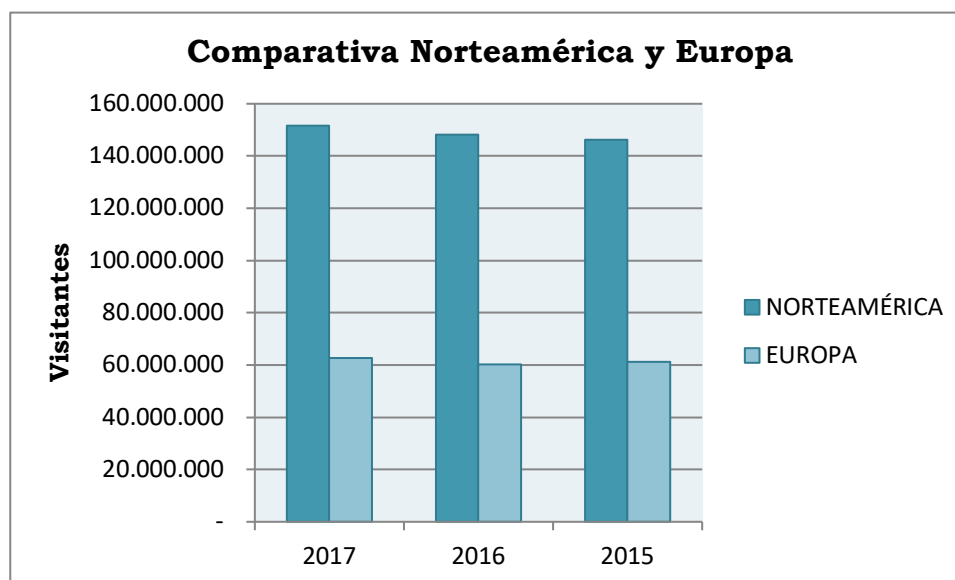
PARQUE	PAÍS	AÑO 2017	AÑO 2016	AÑO 2015
Disneyland Park	Francia	9.660.000	8.400.000	9.790.000
Europa Park	Alemania	5.700.000	5.600.000	5.500.000
Walt Disney Studios Park	Francia	5.200.000	4.970.000	5.050.000
De Efteling	Países Bajos	5.180.000	4.764.000	4.680.000
Tivoli Gardens	Dinamarca	4.640.000	4.640.000	4.733.000
Port Aventura	España	3.650.000	3.600.000	3.600.000
Liseberg	Suecia	3.061.000	3.070.000	3.052.000
Gardaland	Italia	2.600.000	2.880.000	2.850.000
Puy Du Fou	Francia	2.260.000	2.220.000	2.050.000
Legoland Windsor	Reino Unido	2.200.000	2.183.000	2.250.000
Legoland Billund	Dinamarca	2.120.000	2.091.000	2.050.000
Alton Towers	Reino Unido	2.000.000	1.980.000	1.925.000
Futuroscope	Francia	2.000.000	1.900.000	1.800.000
Parc Asterix	Francia	2.000.000	1.850.000	1.850.000
Phantasialand	Alemania	1.995.000	1.995.000	1.900.000
Parque Warner	España	1.840.000	1.800.000	1.641.000
Thorpe Park	Reino Unido	1.800.000	1.800.000	1.800.000
Grona Lund	Suecia	1.690.000	1.510.000	1.461.000
Chessington World of Adventures	Reino Unido	1.520.000	1.500.000	1.640.000
Heide Park	Alemania	1.480.000	1.540.000	1.525.000
<b>TOTAL VISITANTES</b>		<b>62.596.000</b>	<b>60.293.000</b>	<b>61.147.000</b>

Fuente: TEA/AECOM 2016 y 2017. Tabla de elaboración propia.



Esta experiencia de estancamiento es bastante común en los proyectos del sector. Dependiendo de los factores incidentes en el entorno macro y micro del producto, hay parques que se estancan en determinada fase durante años y necesitan adoptar nuevas estrategias para reactivarse y volver a ser competitivos. Este sería el caso de Disneyland París, que al no evolucionar según la estrategia inicialmente planteada, ha sido víctima de múltiples modificaciones para adaptarse al mercado y a la cultura europea. Profundizaremos en este tema más adelante

**Gráfico 2:** Asistencia a los principales parques temáticos. Norteamérica y Europa (2015-2017)



*Fuente: TEA/AECOM (2016 y 2017). Gráfico de elaboración propia.*

En lo relativo a su dimensión, el mercado norteamericano dobla la afluencia de visitantes que tiene el mercado europeo. En el último año analizado, el mercado europeo ha registrado una asistencia de 62 millones y medio de visitantes, mientras que el norteamericano sitúa esta cifra en 151 millones. Una primera interpretación podría sugerir la posibilidad de que el mercado europeo no se encuentra en el mismo nivel de madurez pero la lectura de la evolución de las cifras de visitantes traduce también la existencia de un sector maduro.

### III. FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO DE LOS PARQUES TEMÁTICOS

Apoyándonos en el estudio realizado por Clavé (2005), podemos sistematizar un conjunto de factores que inciden en el éxito de los parques temáticos. En conjunto los clasificamos en tres grandes áreas: Elección de emplazamiento o localización, factores de financiación y finalmente factores contextuales o de entorno (esquema 1).

**a.-Los factores de localización o de elección del emplazamiento** son claves en tanto que en función del emplazamiento seleccionado el parque se beneficiará de mayor o menor afluencia turística y de la mayor o menor extensión de la cadena de valor generada. Abundando en este factor, entre las variables que deben ser tomadas en consideración figuran:

Climatología: este factor va a determinar el número de días de apertura del parque, lo que influirá, consecuentemente, en su nivel de ingresos. La opción por regiones con climas agradables es decisiva en la medida en que favorece un mayor tiempo de apertura del complejo, afluencia de visitantes y una mayor rentabilidad.

Proximidad a ciudades con altas densidades de población: esta variable está relacionada con la anterior. Como hemos señalado, a largo plazo será la población más cercana (la población local) quien consuma este producto de forma periódica, por lo que la cercanía a ciudades altamente pobladas representa un punto clave para la funcionalidad del parque. En último término, es esencial situarse en una localización con un importante hinterland o área de dependencia. Utilizando la terminología christalleriana, en razón de su baja frecuencia de uso, el coste de la actividad y el carácter “sofisticado” de la atracción se trata de un bien típicamente central (Blair, 1995).

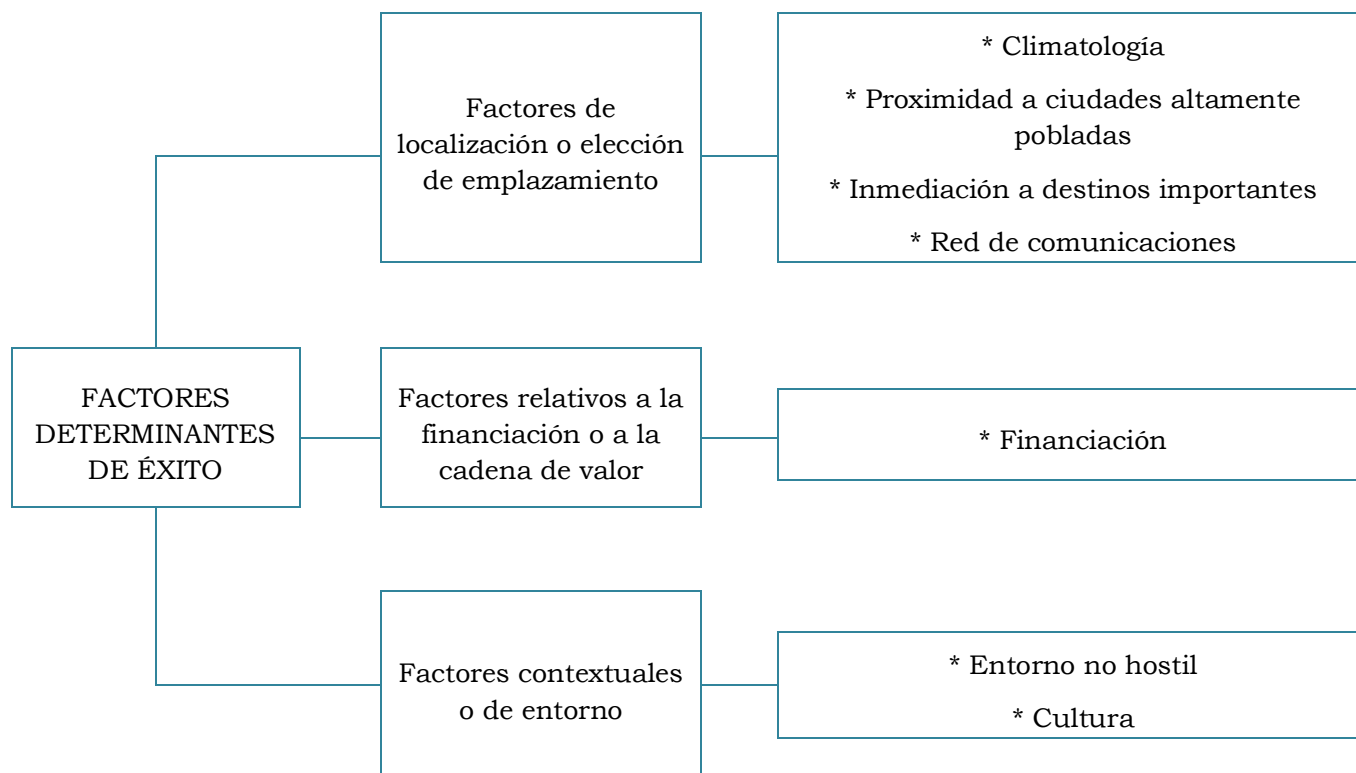
Inmediación a destinos turísticos: además de la población local, los complejos dependen de la existencia de un importante volumen de población flotante ya que deben intentar atraer al mayor número posible de visitantes. Por ello, una ubicación próxima a grandes ciudades turísticas es otro punto estratégico determinante. De esta forma deben tratar de integrarse en una oferta de destino atractiva y más amplia.

Red de comunicaciones: la disponibilidad de una red adecuada de transportes aéreos y terrestres, facilitan la accesibilidad de los visitantes al complejo y amplía el cono de demanda. La proximidad a aeropuertos, las buenas conexiones de desplazamiento hasta el parque temático (comodidad, rapidez, frecuencia y amplitud de horarios) y un coste económico, son factores esenciales para obtener visitantes.

Espacio físico: el espacio geográfico y todos sus componentes deben ser evaluados con el objetivo de delimitar las ventajas y desventajas que aporta un determinado elemento y adaptarnos a ellas. Por ejemplo, la existencia de un lago en un terreno de interés puede resultar una desventaja para el diseño que teníamos previsto, pero también puede suponer un gran beneficio si adaptamos el diseño del parque temático al lago y lo aprovechamos para determinadas atracciones.

**b.-En lo relativo a la financiación del proyecto y la cadena de valor**, proporcionar un producto temático requiere un gran volumen de inversión en atracciones, seguridad y servicios. Para rentabilizar todo esto, todo complejo debe lograr una elevada afluencia de visitantes, por lo que se debe facilitar el acceso al mismo con un coste de entrada asequible (un mayor número de visitantes implica un mayor nivel de consumo). Es decir, la rentabilidad proviene del consumo dentro del complejo, por lo que el coste de entrada debe ser simbólico o, al menos, no debe ser disuasorio y debe optarse por extender al máximo las posibilidades alternativas de generación de ingresos.



**Esquema 1:** Factores determinantes de éxito de los parques temáticos

*Fuente: elaboración propia en base a la hipótesis.*

**c.-Entre los factores contextuales o de entorno** nos encontraremos con un amplio conjunto de condicionantes que pueden resultar decisivos. En este sentido, como veremos, el sector se caracteriza por una necesidad de adaptación, ya que cualquier cambio que se produzca conlleva efectos en todos los componentes del sector. La realización de constantes análisis previsionales es esencial en el éxito de cualquier proyecto. Entre estas variables podemos destacar tanto variables de carácter coyuntural como estructural:

**Población:** la población es susceptible de sufrir económicos o socioculturales que podrían alterar los hábitos de compra o de consumo, por tanto, el producto deberá adaptarse a las nuevas necesidades creadas.

**Aparición de nuevos agentes empresariales:** como en cualquier otro sector, el entorno competitivo es clave, los agentes existentes en el mercado y los que puedan surgir en un futuro (competencia directa u otras áreas recreativas). Por tanto, todo complejo deberá estar en constante alerta para adaptar su política de actuación a la irrupción o potencial irrupción de nuevos agentes y las nuevas estrategias de los existentes.

**Renovación del producto ofertado:** un producto que vende sensaciones y experiencias necesita evolucionar para satisfacer a una demanda exigente, por lo que es imprescindible invertir en innovación y tecnología. El objetivo es ofrecer nuevas atracciones y experiencias creando una

nueva necesidad de consumo, atrayendo así a nuevos visitantes y fomentando la repetición de la visita.

No obstante, las variables previas son de carácter cíclico o coyuntural, dentro de las variables de entorno nos encontramos también con otras de carácter estructural y que pueden condicionar de forma decisiva el resultado del proyecto.

Entorno no hostil: es imprescindible seleccionar una región y una población que no presenten hostilidad hacia el producto que se va a ofrecer. Esto permite obtener un entorno receptivo a la actividad que se va a desarrollar, facilitando así su inserción en la actividad económica y turística de la zona.

Cultura de la región: la cultura y el carácter de la población afectada influirá significativamente sobre la curva del ciclo de vida del parque. A largo plazo, serán los habitantes locales los que determinarán la supervivencia del complejo, por ello el producto debe adaptarse, en la medida de lo posible, a los hábitos o costumbres que presente este ámbito de influencia.

Partiendo de este enfoque podemos afirmar que teniendo en cuenta el conjunto de los principales factores influyentes y en particular el carácter clave y estructural de los factores de entorno y localización, los componentes socioculturales y geográficos (clima, la cultura y las comunicaciones) son determinantes del éxito de los parques temáticos.

La contrastación de esta hipótesis nos lleva al análisis del caso. Concretamente, la contrastación de las experiencias de Disneyland París y Port Aventura. Esto nos llevará paralelamente, a analizar con detenimiento ambos casos en cuanto a la toma de decisiones teniendo en cuenta los determinantes señalados, la rentabilidad y el impacto de ambos proyectos.

En el siguiente apartado aplicaremos este esquema sobre ambas experiencias clave con el objetivo de analizar el proceso de toma de decisiones de ambos proyectos.

#### **IV. DISNEYLAND PARÍS VS PORT AVENTURA**

##### **IV.1.- El caso Disneyland París.**

En 1982, Disney comunica su intención de abrir un nuevo parque temático en Europa. Siendo conscientes del beneficio que supondría para la economía de cualquier nación una inversión de ese calibre, muchos países se presentan voluntarios para su acogida, por lo que las negociaciones se extienden hasta 1985. Al final de ese año se tomó la decisión final (Vasallo, 2018).

Ignacio Vasallo, Director General de Promoción Turística del Gobierno Español entre 1982 y 1987, solicita autorización del Gobierno para iniciar las negociaciones con Disney y atraer dicha inversión hacia España. España comienza las negociaciones con dos propuestas destacadas, Salou (ubicación actual de Port Aventura) y Pego-Oliva (Denia, Alicante), aunque esta última es descartada por Disney debido, en gran medida, a los fuertes vientos del levante. Finalmente, se concentran todos los esfuerzos en la localidad barcelonesa, que de hecho, pasa a ser finalista junto con la región de Marne la Vallée, en París.

La opción final por París, objeto de nuestro trabajo, se justificó en razón de cuatro variables que fueron consideradas decisivas.

Población local. En esta variable entra en juego el concepto isócrono, esto es, área que podría alcanzar el punto de establecimiento en el mismo tiempo, concretamente para este caso se supuso 4 horas. Este criterio favoreció a París, dado que incluiría tanto a Londres como a

ciudades alemanas y holandesas importantes, mientras que la isócrona de Salou, afectaría a Barcelona y a Valencia como ciudades relevantes en cuanto a población.

- Número de turistas percibidos. Se plantean dos proyectos diferentes en base al volumen de turistas percibidos por cada ciudad. El proyecto para Salou, es diseñado con una capacidad máxima de 7 millones de visitantes, mientras que en el de París, el tope de visitantes se fija en 14 millones. Partiendo de esta variable, Disney confirma más potencial turístico en París y, además, todavía no habían tenido lugar los JJOO del 92 en Barcelona.

- Comunicaciones. La construcción del RER, tren de cercanías que unió a París con el parque en menos de una hora, ha sido fundamental en la balanza del Grupo Disney. El Gobierno Francés prometió finalizar su construcción a tiempo para la inauguración del parque, mientras que España no contaba con el nivel de infraestructura demandado.

- Renombre o fama de la región. Este factor también ha sido muy relevante para los ejecutivos de la Compañía. La popularidad de la capital parisina estaba muy extendida, mientras que Barcelona era menos conocida (repetimos que todavía no habían tenido lugar los JJOO del 92).

- La intervención directa del gobierno francés. El gobierno Fabius (CIDOB, 2017) atravesaba una grave crisis política y necesitaba un éxito que desempañara esa imagen. La puja por Disneyland París supuso una gran oportunidad para este fin, por lo que se involucró personalmente en dichas negociaciones, calificando el proyecto como de Interés General. Las facilidades que aportaba su gobierno (exenciones de impuestos, infraestructura de comunicaciones, aeropuertos, carreteras, trenes, etc.), superiores a las españolas, representaban grandes incentivos para atraer la inversión hacia suelo francés (Alfageme et al, 2014).

Los directivos del Grupo, con los resultados de los factores clave en la mano, con ventajosos estímulos por parte del gobierno francés y creyendo firmemente que “París siempre será París”, descartan la opción española y revelan su decisión final, en la Navidades de 1985, de instalarse en Marne la Vallée.

Años después, y tras el fracaso financiero del parque parisino, Vasallo revela que Dick Nunis, uno de los encargados de tomar de decisión del emplazamiento, le ha confesado el resultado de la votación, 3 a 2 a favor de Salou, y acepta que hubiese sido más rentable ubicarlo allí.

El 12 de abril de 1992, en la localidad de Marne-la Vallée, a escasos 35 km de París y bautizado como Euro Disney Resort, se abre al mundo uno de los mayores complejos temáticos y de entretenimiento de Europa. Las acciones publicitarias desarrolladas previamente a la apertura, llevaron a niveles extremos las expectativas creadas en torno al parque temático (Vasallo, 2018). Los resultados fueron decepcionantes desde el primer momento. Lee Cockerell, Vicepresidente del área de Resorts de Euro Disney Resort, lo describe de forma concluyente: “Estábamos listos para recibir a la gran multitud que según nuestras previsiones asistiría a la gran inauguración. Pero la multitud no apareció” (Cockerell, 2008:47). Transcurrido el verano de 1992 y, tras no alcanzar los resultados esperados, se realiza un análisis de situación. Un parque temático fantástico de 5000 millones y un servicio excelente, pero las previsiones económicas no se cumplían. (Liu y Wong, 1999). Las consecuencias llegaron inmediatamente a la bolsa, los valores de Euro Disney Resort, que habían registrado la mayor salida a bolsa de la historia europea (Sandri, 2017) cayeron en picado. Sus acciones, que en 1989 se cotizaban a 72 francos franceses, estaban a poco más de 7 francos el verano de 1994 (Martí y Comas, 1994).

Basurto (2010) y Carretero (2016), realizan un análisis detallado sobre los motivos que han conducido al fracaso del parque francés. De todos ellos, destacan 3:

**Localización en París:** La proximidad a la capital permitía a Disney acceder a un gran mercado de clientes, pero como hemos comentado anteriormente, esa misma cercanía y las facilidades en las comunicaciones (RER), han provocado la salida de turistas del complejo a la hora de facturar pernoctaciones.

**Coste de plantilla:** Esto supuso un gasto inesperado. La ley laboral francesa es mucho más onerosa que la americana, lo que ha supuesto un mayor gasto para la Compañía (Cavalli, 2018). Las previsiones situaban este coste en un 13% de los ingresos del parque, pero como los ingresos reales no se acercaban a los esperados, acabó representando mucho más. En 1992 era del 24% y en 1993 llegó hasta el 40%.

**Diferencias culturales:** Este fue, realmente, el factor clave de los pésimos resultados. La buena experiencia en Disneyland Tokio, aumentó la confianza de los americanos en una fórmula de negocio exportable y rentable. Por tanto, era de esperar que sucediera lo mismo en Europa. Entre otros errores, destaca la prohibición de servir alcohol, lo que supuso un rechazo masivo por parte de un país profundamente culturizado en vino. También influyó la imagen corporativa del Grupo Disney, excesiva para los franceses, con una cultura más liberal y menos estricta. Un último factor no previsto, era la costumbre europea de llevar de casa la propia comida, evitando hacer un gasto en el parque, lo que incrementaba el daño financiero (Finch, 2011).

**Tabla 2:** Decisiones erróneas que conllevaron el fracaso de Euro Disney Resort

FACTORES	PREVISIÓN	REALIDAD
1. Localización en París	Gran mercado de clientes potenciales	Visitantes pernoctan en la capital
2. Estrategia financiera	Próspero panorama financiero	Recesión económica en Europa
3. Tarifa de entrada	Precios estables	Precios muy elevados
4. Coste de la plantilla	13% de los ingresos	Superior al porcentaje estimado
5. Código del empleado	Normas a seguir por empleados	Manual rígido de conductas
6. Estrategia de Marketing	Disneyland como destino turístico	Disneyland no se considera destino turístico
7. Errores Operacionales	No se consideraban errores	Jornada laboral inestable/1 solo ordenador por hotel/Diseño de aparcamientos
8. Diferencias Culturales	No se asumieron diferencias culturales	Hostilidad: imagen corporativa y no alcohol

*Fuente: Basurto (2010) y Carretero (2016). Tabla de elaboración propia.*

Ante la grave crisis económica en la que se encontraba el parque, la Compañía lleva a cabo una serie de acciones de cambio enfocadas en evitar la salida del recinto de grandes flujos de capital, maximizar los resultados financieros y mejorar las relaciones de convivencia con Francia. Dichas medidas correctoras, han mejorado los resultados del parque temático de forma notable,

corrigiendo las desviaciones iniciales, pero, como veremos, tras una recuperación inicial el parque mantiene una tendencia al estancamiento y al descenso del impacto.

No obstante, el aparente fracaso económico debe ser puesto en contexto. Wurlod (2017) señala que, “Aunque el parque de atracciones francés es un auténtico desastre en el aspecto financiero, es un éxito en cuanto a pura visibilidad”. Esta misma afirmación es confirmada por Vasallo (2018), quien recalca que el fracaso de Disneyland París, solo hace referencia a términos económicos, puesto que, por lo general, siempre ha sido exitoso en cuanto a número de visitantes. En sus primeros 25 años de existencia, el complejo ha aportado a la economía francesa 80.000 millones de euros, según un informe elaborado por la Sociedad de Estudios Técnicos y Económicos. Además, genera una media de 56.000 empleos al año, entre directos, indirectos e inducidos y ha atraído a más de 320 millones de visitantes, de los cuales un 52% ha visitado, además, alguno de los principales focos turísticos de París (Hosteltur, 2017). Estos datos, confirman, sin duda, el impacto del complejo temático en la sociedad y en la región.

De este modo, para valorar el proyecto en su conjunto es necesario compararlo que una experiencia alternativa. En este sentido, el proyecto Port Aventura, al ser un sustitutivo emplazado en la localización alternativa del proyecto de París puede ser un buen contra factual.

#### **IV.2. Disneyland París vs. Port Aventura.**

A partir del modelo de determinantes propuestos podemos aislar 7 factores claves para analizar la adecuación de la opción parisina con el objeto de aislar los factores determinantes de la desviación respecto a las expectativas iniciales (esquema 1).

- Alta densidad de población. París está considerado el centro del continente europeo, por lo que su cercanía a otros países y a ciudades altamente pobladas es incuestionable. España sin embargo, está más alejada del centro de Europa, lo que supone una ubicación menos apropiada para este fin. La elección de París por parte de la Compañía, revela que este sí ha sido un factor influyente.
- Proximidad a ciudades turísticas importantes. Este factor ha resultado determinante en la decisión de Disney de instalarse en París. La proximidad a la urbe parisina proporciona a Disneyland París un mayor volumen de turistas que los que le proporcionaría Barcelona si el parque se ubicara en Salou.
- Red de comunicaciones. Se trata de un factor decisivo en la laudo de Disney. Las comunicaciones eran primordiales y sin duda representaban su medio de supervivencia. Mientras que Barcelona solo disponía de un aeropuerto cercano a la ciudad (considerando cercano como a menos de 1 hora de distancia), París disponía de 2 aeropuertos próximos y una promesa del gobierno francés de construir un tren de cercanías que comunicara, de forma eficiente, el parque con la capital francesa (Vasallo, 2018). No obstante, esta variable, fue erróneamente valorada.
- Financiación. Los emplazamientos que París y España ofrecían para acoger al parque temático, promovían proyectos muy distantes entre sí. Tanto por espacio como por volumen de inversión. El proyecto español era mucho menos ambicioso que el parisino, requería menos financiación y menos riesgo, lo que conllevaba una afluencia y una rentabilidad inferior. La Compañía quería mantener una gran imagen de marca, de grandeza y de beneficios, por lo que finalmente se decantaría por París invirtiendo un mayor volumen de capital.

**Tabla 3:** Decisiones de Disneyland París sobre los factores determinantes de éxito

CLIMATOLOGÍA	×
ENTORNO NO HOSTIL	×
CULTURA	×
ALTA DENSIDAD DE POBLACION	✓
PROXIMIDAD A DESTINOS IMPORTANTES	✓
RED DE COMUNICACIÓN	✓
FINANCIACIÓN	✓

*Fuente: Tabla de elaboración propia en base a la hipótesis.*

Cuando consideramos los tres factores restantes los resultados ya no son favorables a París.

- Climatología: es claramente desfavorable en cuanto a la inevitable estacionalidad de la apuesta parisina. La climatología mediterránea así como el paquete conjunto de sol y playa favorecen claramente a la oferta barcelonesa.
- El entorno hostil o las diferencias culturales: Igualmente, las tendencias antiamericanas pueden considerarse arraigadas en la cultura francesa. Existe toda una tradición de confrontación con la denominada cultura de masas americana particularmente arraigada en el gaullismo. Esto conllevó una separación o una ausencia de identificación de la región con el producto Disney. Estas diferencias culturales tuvieron su reflejo en la falta de adaptación del modelo de funcionamiento al entorno y supusieron graves problemas para la compañía. A título de ejemplo, la prohibición de servir vino o cerveza o la masiva imagen corporativa, colisionaban con el modo de vida europeo, por lo que tuvieron que reformular su modelo empresarial y adaptarla a la cultura europea (Basurto, 2010).

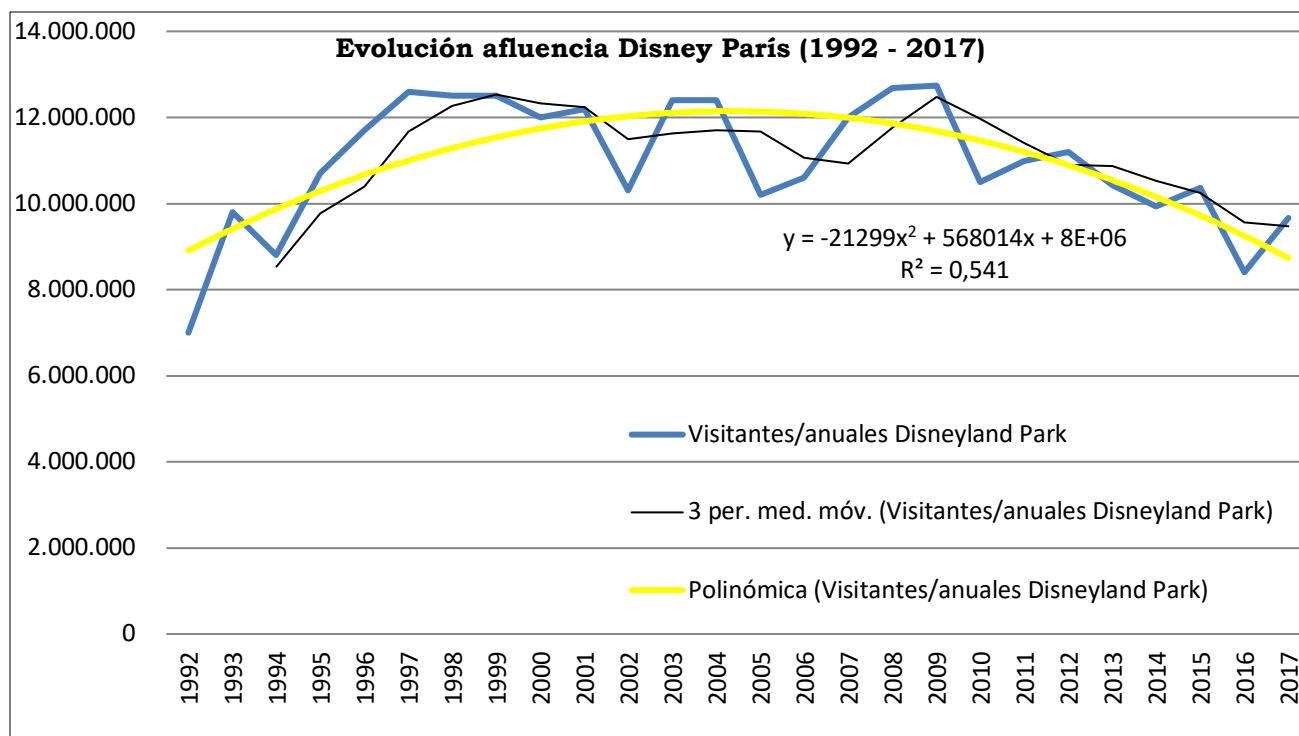
Ahora bien, yendo más allá del modelo de partida, la contrastación de la decisión adoptada conlleva también la comparación de ambos proyectos siguiendo métodos cuantitativos y cualitativos. En primer lugar un análisis de la trayectoria y rentabilidad de ambos proyectos y su impacto en las regiones de referencia. Junto a ello, en segundo lugar, el análisis Delphi nos permitirá considerar mediante la entrevista a expertos el peso de las diversas variables consideradas en la toma de decisiones y los potenciales errores señalados.

#### **IV.3.-Disneyland París vs. Port Aventura: afluencia, rentabilidad e impacto**

A partir de las estadísticas de llegadas podemos estimar un modelo de series temporales que recoge la tendencia de afluencia de ambos proyectos (gráficos 3 y 4). Las tendencias observadas son claramente diferenciadas.

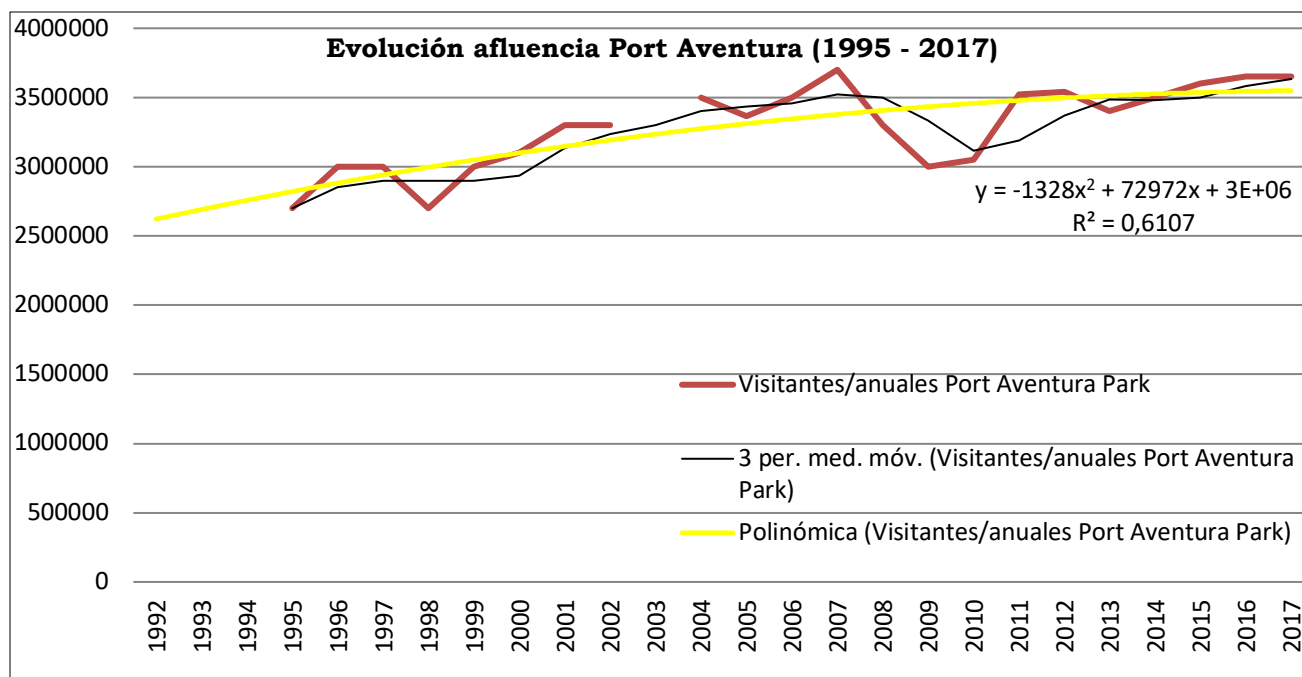
Disneyland París es un proyecto de gran dimensión y, tras un decepcionante inicio y la reacción por parte de la dirección el volumen se sitúa entre los 10 y los 12 millones de visitantes anuales. No obstante, presenta una fuerte tendencia cíclica ligada a factores tanto nacionales como internacionales. En concreto el complejo presenta 5 desplomes a lo largo de su trayectoria.



**Gráfico 3:** Evolución de afluencia de Disneyland París (1992 -2017)

Fuente: Clavé (2005), INSEE (2005), Canales (2005) y TEA/AECOM (2005 -2017). Gráfico de elaboración propia.

La primera crisis inicial es derivada de los problemas propios del modelo, sin embargo, la del 2001 está ligada a los atentados de las Torres Gemelas. En este caso, Disneyland París presenta una pronta recuperación, ya que en el año 2003 consigue alcanzar el nivel de asistencia que tenía antes del 2001. La crisis del 2004 es enteramente del modelo de negocio y obliga a la matriz a realizar una fuerte inversión para la recuperación del complejo. Dicho capital es invertido en innovación y consigue recuperar visitantes. A partir del 2009 se suman la crisis económica a lo que parece reflejar una madurez del producto. Los máximos no se recuperan y la tendencia es al decrecimiento.

**Gráfico 4:** Evolución de afluencia de Port Aventura (1995 -2017)

Fuente: Clavé (2005), INSEE (2005), Canales (2005) y TEA/AECOM (2005 -2017). Gráfico de elaboración propia.

Port Aventura, sin embargo, presenta una tendencia más estable en este período, sólo especialmente marcada para el caso de la crisis económica del 2008. Pese a que se trata de una experiencia de dimensión muy inferior, la asistencia se sitúa de partida entre los dos millones y medio, mantiene una tendencia de ascenso más sostenido y pasa a situarse por encima de los tres millones y medio al final del período considerado. Sobre las cifras la estrategia del parque español es más prudente y efectiva. No obstante, la comparación exige adoptar ratios que eliminen el efecto dimensión y nos aproximen la rentabilidad real del proyecto.

Respecto a la inversión inicial realizada en ambos parques, las cifras reflejan proyectos completamente diferentes. Para la apertura de Disneyland París, se invierten 5.000 millones de dólares, mientras que Port Aventura solo necesita 328 millones. Evidentemente, este capital permite proyectar parques temáticos de muy diferente envergadura, el modelo de París se aproxima a una ciudad temática. Respecto al gasto realizado por visitante y día, una estimación realizada por Cavalli (2018), fija el valor de dicha variable en 70€ al día para el parque francés, mientras que para el parque español se establece en 40. A su vez, las estimaciones de gasto visitante día relativas a Francia y a España presentan diferencias favorables a España.

**Tabla 4:** Comparativa variables analíticas Disneyland París - Port Aventura

VARIABLE	DISNEYLAND PARIS	PORT AVENTURA	
Inversión Inicial (mill. \$)	5.000,00	328,00	(1)
Gasto por visitante/día (€)	70,00	40,00	(2)
Gasto medio visitante/día por país (€)	120,00	152,00	(3)
Coste entrada adulto (€)	53,00	48,00	(4)
Coste entrada niño (€)	49,00	40,00	(5)
Días promedio de visita	3	2 ó 3	(6)
Visitantes años 2017 (millones)	9,66	3,65	(7)

(1) <https://repositori.upf.edu/> y Clavé (2005), respectivamente.

(2) Cavalli (2018).

(3) [www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr) y [www.ine.es](http://www.ine.es), respectivamente.

(4) y (5) [www.disneylandparis.com](http://www.disneylandparis.com) y [www.portaventuraworld.com](http://www.portaventuraworld.com), respectivamente.

(6) [www.europapress.es](http://www.europapress.es) y [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es), respectivamente.

(7) TEA/AECOM (2017).

Fuentes: las señaladas anteriormente. Tabla de elaboración propia.

Adoptando la perspectiva empresarial y para analizar la rentabilidad de la inversión inicial recurrimos a un simple ratio, la relación existente entre el volumen de visitantes anual de cada parque (según datos correspondientes al año 2017), el precio de entrada y el número de días de estancia, en función de su inversión inicial. Esto es, el ingreso medio bruto anual respecto a la inversión inicial. La relación entre estas variables analíticas, nos permitirá extraer una conclusión determinante sobre el rendimiento de cada complejo.

DISNEYLAND PARÍS	$\frac{9.660.000 \times 51^* \times 3 =}{5.000.000.000}$	0,2955
PORT AVENTURA	$\frac{3.650.000 \times 44^* \times 2,5^{**} =}{328.000.000}$	1,2240

\* *Media del coste de entrada entre adultos y niños.*

\*\* *Media de los días de estancia en Port Aventura.*

*Fuente: indicador de elaboración propio.*

Los resultados de ambos proyectos son notablemente dispares, hasta el punto de que un proyecto de reducidas dimensiones como Port Aventura, multiplica por 4 la rentabilidad del proyecto Disney; con un menor volumen de inversión, el parque español ha logrado mejores resultados en función de su afluencia, precios de acceso y estancia media.

Si consideramos la perspectiva del territorio, es decir, el impacto en términos de renta generada derivado del gasto realizado en las regiones en las que se implanta la actividad, las cifras absolutas en términos de impacto directo<sup>3</sup> son muy diferentes. El de Disney París puede estimarse en términos brutos en más de 1650 millones de euros año ( $9.636.800^* \times 120 \times 3$ ), en tanto que el de Port Aventura ( $3.650.000 \times 44^* \times 2,5^{**}$ ) se mueve por debajo de los 850 millones de euros. Sin embargo, las diferencias en términos ratio, dado el mayor peso de la inversión inicial en París, se disparan. El de Port Aventura es 8 veces superior.

■ Sin efecto multiplicador:

DISNEYLAND PARÍS	$\frac{9.636.800^* \times 120 \times 3 =}{5.000.000.000}$	0,3338
PORT AVENTURA	$\frac{2.226.500 \times 152 \times 2,5^{**} =}{328.000.000}$	2,5794

\* *Dato calculado en base a la tabla 11.(% no localizado para el año 2017).*

\*\* *Media de los días de estancia en Port Aventura*

<sup>3</sup>volumen de visitantes extranjeros anual de cada parque, el gasto medio visitante/día por país y el número de días de estancia

Si a los efectos directos le agregamos los efectos indirectos e inducidos, el impacto total sobre el territorio se eleva considerablemente, concretamente, Disneyland París presenta un multiplicador propio de una megalópolis o ciudad global y se sitúa en el entorno de 3, con lo que la estimación se mueve en una cifra próxima a los 5000 millones. Port Aventura considerando la región de destino podría considerarse con un multiplicador semejante. No obstante, por criterio de prudencia hemos optado por adoptar el generalizado de grandes ciudades 2.5, de forma que el impacto global es de unos 2125 millones. En ratio, la diferencia se reduce lógicamente, pero Port Aventura es 6 veces superior.

■ Con efecto multiplicador:

DISNEYLAND PARÍS	$\frac{4.636.800^* \times 120 \times 3}{5.000.000.000}$	x 3 =	1,0014
PORT AVENTURA	$\frac{2.226.500 \times 152 \times 2,5^{**}}{328.000.000}$	x 2,5 =	6,4485

\* Dato calculado en base a la tabla 11(% no localizado para el año 2017).

\*\* Media de los días de estancia en Port Aventura

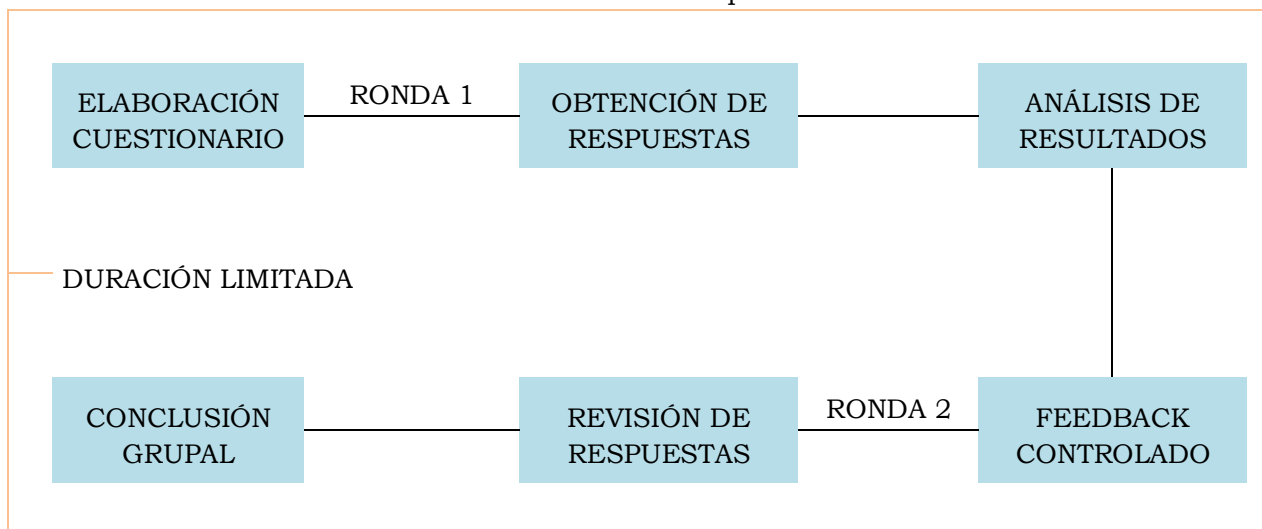
En definitiva, podemos concluir que la estrategia financiera planteada por Port Aventura, es más beneficiosa y eficiente que la diseñada por Disneyland París, puesto que, con un menor equipamiento e instalaciones y una inversión considerablemente inferior Port Aventura consigue, proporcionalmente, un mayor volumen de afluencia y una rentabilidad más estable y elevada. Además, desde el punto de vista territorial, se obtiene un efecto multiplicador 6 veces superior al de Disneyland París, lo que refleja un impacto sobre la región mucho más productivo.

#### IV.4.-Una perspectiva cualitativa sobre la toma de decisiones: análisis Dephi.

Las conclusiones derivadas del análisis cuantitativo cuestionan la opción de Disney París, no obstante, dada los múltiples factores que influenciaron el proceso es importante realizar un análisis cualitativo que nos permita considerar de forma más holística el problema.

El método Delphi consiste en una técnica de obtención de información, basada en la consulta a expertos de un área, con el fin de obtener la opinión de consenso más fiable del grupo consultado. Estos expertos son sometidos individualmente a una serie de cuestionarios en profundidad que se intercalan con retroalimentación de lo expresado por el grupo y que, partiendo de una exploración abierta, tras las sucesivas devoluciones, producen una opinión que representa al grupo (véase tabla 5)(Reguant y Torrado, 2016:88). La finalidad última del método es que los expertos seleccionados alcancen un “acuerdo” o una opinión común sobre un determinado supuesto al que, por falta de datos, no podemos dar una respuesta objetiva. El grupo seleccionado nos proporcionará de esta forma una respuesta que consideraremos relevante, lo que nos permitirá reducir el grado de incertidumbre asociado al supuesto establecido (Muruais y Sánchez, 2012).

Tabla 5: Fases del método Delphi convencional



*Fuente: Reguant y Torrado (2016). Tabla de elaboración propia.*

Dada la naturaleza específica del tema se optó por un reducido grupo de expertos ligados directamente a la dirección de ambos complejos de ocio que pueden aportar diferentes puntos de vista al asumir procedencias dispares<sup>4</sup>. (Respecto a cuestionario y fases puede verse Apéndice)

A partir de las cuestiones planteadas nos limitaremos a exponer los puntos generales de convergencia.

Sobre los factores claves del éxito: El 100% señala que el factor clave las infraestructuras y las comunicaciones. En un segundo nivel, con un 75% de los encuestados, la dimensión de la población local es también una variable fundamental para este fin. Ya en un tercer nivel, con un 50% de acuerdo, se encuadran los incentivos gubernamentales, la climatología y la localización céntrica en Europa.

Respecto al caso Disney, un 100%, remarca que el alto volumen de visitantes del destino París fue la clave de la decisión y un 75 %, añade que las infraestructuras fueron determinantes. De este modo, los factores de éxito que los expertos fijan para el primer objetivo (infraestructuras y población local), no reflejan el mismo grado de importancia para el caso francés. Aquí, las infraestructuras siguen constituyendo un factor esencial, pero la variable de población local no figura en el consenso alcanzado por los expertos.

Sobre el impacto en la región de destino, un 50% de los encuestados coincide en que la ubicación del parque temático en París ha sido muy beneficiosa para la capital, sin embargo, el otro 50% de los colaboradores, confirma que solo ha sido un poco beneficiosa. En este sentido sorprende la falta de unanimidad, derivada del no cumplimiento de las expectativas previstas. París ya

<sup>4</sup> Concretamente, I. Vasallo, negociador del gobierno español con el grupo Disney, Lee Cockerell, Vicepresidente de Disneyland París, José Asenjo, Director de Warner Madrid y G. Cavalli, General Manager de Port Aventura.



constituía un destino turístico principal antes de la apertura del complejo, por lo que, aunque viera sus cifras más acrecentadas, el efecto no fue tan notorio como lo sería en otro caso.

Sobre este “fracaso” o no cumplimiento de las expectativas previstas, un 75% de los encuestados confirman que el choque cultural ha sido el gran culpable. En un segundo nivel de coincidencia, se sitúa la elevada inversión hotelera, la prohibición de servir alcohol, la ley laboral francesa y la sobre inversión (altos costes de amortización), con un 50% de acuerdo entre los expertos. Ninguno de estos factores figura como fundamental en el momento de decidir el emplazamiento francés. Este hecho, sumado a las desviaciones en las previsiones económicas del complejo, provoca el fracaso financiero.

Sin embargo, el 100% de los encuestados coincide en que el parque temático es un éxito en cuanto a nivel de visitantes, pero no en cuanto a inversión, ya que siguen sin alcanzarse las expectativas económicas. Independientemente, al no sostener la pesada carga de los costes de amortización, los resultados, aun no siendo los esperados pueden ser considerados exitosos en lo relativo a la imagen de marca. No obstante, un 75% de los encuestados confirma que, aun diseñando un proyecto menos ambicioso para Salou y adaptado a la dimensión de la localidad, el complejo no habría funcionado mejor en la localidad barcelonesa. Probablemente esto suponga un reconocimiento implícito de la no adaptación del modelo de negocio de los macro parques temáticos al mercado europeo. En este sentido, un 50% de los participantes, afirma que Port Aventura es un parque temático con éxito moderado.

Por último, respecto a la situación actual del proyecto Disneyland París, a pesar de su arduo bagaje, en la actualidad está obteniendo resultados positivos, ahora bien, tras una amplia secuencia de reinversiones y giros en el proyecto.

## V. CONCLUSIONES

El objetivo principal del presente trabajos es el estudio y la contrastación de los factores determinantes del éxito de los parques temáticos. La metodología de la revisión histórica realizada, nos permite afirmar que todo parque temático, para la consecución de óptimos resultados, debe valorar un emplazamiento en función del factor climatológico, de un entorno que no presente hostilidad hacia el producto, de la adaptabilidad a la cultura local, de la proximidad a altas densidades de población, de la intermediación a destinos turísticos importantes, de una adecuada red de comunicaciones y de una financiación relevante. Por tanto, concluimos que no solo se trata de variables económicas, sino que los aspectos socioculturales y geográficos también son determinantes.

Dentro de los objetivos secundarios fijados, el primero de ellos se centra en determinar el poder de atracción que representan los parques temáticos para el sector turístico, así como el impacto empresarial y territorial que genera. Este tipo de producto, cada vez más en auge debido a la tendencia turística de experiencias y sensaciones, ha movilizado en el año 2017, a aproximadamente 244 millones de turistas, contabilizando, tan solo, los 25 principales parques temáticos del mundo (TEA/AECOM, 2017). La movilización de un volumen tan significativo de población, nos permite confirmar el gran poder de influencia que ejerce este producto sobre el sector turístico.

Una segunda conclusión significativa dentro de este objetivo, hace referencia al impacto generado por los parques temáticos en el entorno en que se asientan. La metodología del caso comparado entre Disneyland París y Port Aventura, permite afirmar que la estrategia desarrollada por el

complejo español, con una inversión inicial muy inferior, supera en planificación y eficiencia a la francesa. Esto significa que los resultados alcanzados por Port Aventura, son mucho más rentables, tanto desde el punto de vista empresarial como del territorial, generando un efecto multiplicador sobre la región, 6 veces superior al parisino.

La metodología Delphi, por otra parte, nos ha permitido confirmar que la implantación de Disneyland París se encontró con un problema de choque cultural particularmente relevante, no obstante, las restricciones que suponía la imagen del grupo y la dimensión del proyecto conllevaron que la opción parisina fuese la más adecuada.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- Adam, J. (1991): *The American amusement park industry: A history of technology and thrills*. Boston: Twayne Publishers.
- Alfageme, E., Bartolomé, A., Blanco, I., Fuentes, D., y De Borja, F. (2014): *Mediterránea: Contraproyecto a BCN World*. Universitat Pompeu Fabra.
- Basurto, L. A. (1 de Julio de 2010). *Luis Alejandro Basurto. "Caso Disney en Europa"*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2018, de <https://luisalejandrobasurtoalvarez.blogspot.com/?zx=ed9cd958190791b8>
- Blair, J. P. (1995): *Local economic development, analysis and practice*. Thousand Oaks, Sage.
- Bordas, E. (2003): *Vers el turisme de la societat del somni: noves necessitats de mercat*. Conferencia UOC, Barcelona.
- Canales, M. (20 de Marzo de 2005): *"Portaventura sale del hoyo en su décimo cumpleaños"*. Recuperado el 2 de Enero de 2019, de <https://www.elmundo.es/nuevaeconomia/2005/266/1111273208.html>
- Carretero, E. (21 de Marzo de 2016): *Negotiantis. "El fracaso de Disneyland París"*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2018, de <https://negotiantis.com/disneyland-paris/>
- Cavalli, G. (13 de Diciembre de 2018): Director General de Port Aventura entre 2015 y 2017. (A. Agraso, Entrevistador)
- Chassé, S. (1993): Les Parcs Thématiques et le tourisme. *Teoros*, 12 (3):2
- Centro de Información y Documentación de Barcelona (CIDOB). (10 de Marzo de 2017). *"Laurent Fabius"*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2018, de [https://www.cidob.org/biografias\\_lideres\\_politicos/europa/francia/laurent\\_fabius](https://www.cidob.org/biografias_lideres_politicos/europa/francia/laurent_fabius)
- Clavé, S. A. (1999): El desarrollo de parques temáticos en un contexto de globalización. *Boletín de la A.G.E.*, 28, 85-102.
- Clavé, S. A. (2005): *Parques temáticos. Más allá del ocio*. Barcelona: Editoria Ariel, S.A.
- Cockerell, L. (2008): *Ponga Magia en su Empresa*. Barcelona: Aibana Productora Editorial S.L.
- De Calderón, R. G. (2005): Turismo y Ocio: La Ocupación del Tiempo Libre. *Turismo y patrimonio en Castilla-La Mancha*, 119-136.
- Disneylandparis. (s.f.): *Disneyland París* Recuperado el 21 de Diciembre de 2018, de <https://www.disneylandparis.com/es-es/tickets/entrada-1-dia/>

- Economic Research Associates (1998): *Economic Research Associates*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2018, de <http://www.econsresearch.com/index.html>
- Esteve, R. (2001): Nuevo segmento emergente de turismo: los parques temáticos. *Cuadernos de Turismo* 7, 35-54.
- Europapress. (1 de Marzo de 2017): *Europa Press*. "Disneyland Paris aportó 68.000 millones a la economía de Francia en sus 25 años de historia". Recuperado el 23 de Diciembre de 2018, de <https://www.europapress.es/turismo/mundo/noticia-disneyland-paris-aporto-68000-millones-economia-francia-25-anos-historia-20170301142404.html>
- Exordio. (20 de Octubre de 2002): *Exordio*. "Economía mundial durante la guerra". Recuperado el 19 de Noviembre de 2018, de <https://www.exordio.com/1939-1945/paises/economia.html>
- Finch, C. (2011): *El arte de Walt Disney: de Mickey Mouse a Toy Story*. Lunwerg.
- Fuertes, A. M., & Molina, C. A. (2000): Los parques temáticos como estrategia de producto. *Cuadernos de CC.EE. y EE.*, 30, 37-58.
- Gómez, L. (24 de Octubre de 2014): *El Mundo*. "Jueves Negro, el día que se derrumbó Wall Street y comenzó la Gran Depresión". Recuperado el 19 de Noviembre de 2018, de <https://www.elmundo.es/la-aventura-de-la-historia/2014/10/24/544a1b0dca474142598b4579.html>
- Hosteltur. (27 de Febrero de 2017): "Disneyland París aporta el 6,2% de los ingresos turísticos de Francia". Recuperado el 29 de Diciembre de 2018, de [https://www.hosteltur.com/120693\\_disneyland-paris-aporta-62-ingresos-turisticos-francia.html](https://www.hosteltur.com/120693_disneyland-paris-aporta-62-ingresos-turisticos-francia.html)
- Instituto Nacional de Estadística (s.f.): Recuperado el 21 de Diciembre de 2018, de [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736177002&menu=ultiDatos&idp=1254735576863](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177002&menu=ultiDatos&idp=1254735576863)
- INSEE. (s.f.). Pernotaciones de turistas extranjeros (no franceses). Recuperado el 23 de Diciembre de 2018, de <https://www.insee.fr/>
- LesEchos. (16 de Diciembre de 2014): *Les Echos*. "120 euros: la dépense quotidienne d'un touriste en région parisienne! Recuperado el 21 de Diciembre de 2018, de [https://www.lesechos.fr/16/12/2014/LesEchos/21836-128-ECH\\_120-euros---la-depense-quotidienne-d-un-touriste-en-region-parisienne.htm](https://www.lesechos.fr/16/12/2014/LesEchos/21836-128-ECH_120-euros---la-depense-quotidienne-d-un-touriste-en-region-parisienne.htm)
- Liu, E., y Wong, E. (1999): *Disneyland Paris: Some Basic Facts*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2018, de <https://www.legco.gov.hk/yr99-00/english/sec/library/990in01.pdf>
- Martí, J., y Comas, A. (1994): *La Quiebra de la "Idea Disney" en París*. Tibidabo.
- Muruais, J., y Sánchez, J. C. (2012): Aplicación del método Delphi para identificar los factores clave de fidelización entre proveedor y cliente dentro del sector eléctrico. *Tecnología y Desarrollo. Revista de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente*, 10.
- PortAventuraWorld. (s.f.): *Port Aventura World*. Recuperado el 21 de Diciembre de 2018, de <https://www.portaventuraworld.com/entradas>
- Real Academia Española (s.f.): *Definición Isocrona*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2018, de <https://academia.gal/diccionario/-/termo/busca/isocrona>

- Reguant, M., y Torrado, M. (2016): El método Delphi. *REIRE (Revista D'innovació i Recerca en Educació)*, 9(1), 87-102.
- Rodríguez-Avial, L. (1991): El mundo del ocio. Evolución y perspectivas. *El urbanismo del ocio*, 12, 6-15.
- Sandri, P. (19 de Febrero de 2017): *La Vanguardia*. "Disneyland París ya no puede vivir del cuento". Recuperado el 18 de Diciembre de 2018, de <https://www.lavanguardia.com/economia/20170219/42144233093/disneyland-paris-perdidas-deudas-25-aniversario.html>
- Sastre, F., y Benito, I. (1997): *Parques temáticos, estrategias de producto en núcleos turísticos consolidados: El Caso de Baleares*. Escola Oficial de Turismo CAIB-UIB.
- TEA/AECOM. (2009): *TEA/AECOM 2009 Theme Index. The Global Attractions Attendance Report*.
- TEA/AECOM. (2012): *TEA/AECOM 2012 Theme Index and Museum Index. Global Attractions Attendance Report*.
- TEA/AECOM. (2013): *TEA/AECOM 2013 Theme Index and Museum Index. Global Attractions Attendance Report*.
- TEA/AECOM. (2015): *TEA/AECOM 2015 Theme Index and Museum Index. Global Attractions Attendance Report*.
- TEA/AECOM. (2016): *TEA/AECOM 2016 Theme Index and Museum Index. Global Attractions Attendance Report*.
- TEA/AECOM. (2017): *TEA/AECOM 2017 Theme Index and Museum Index. Global Attractions Attendance Report*.
- TEA/ERA. (2006): *TEA/ERA 2006 Theme Park Attendance Report*. InPark Magazine, Park World.
- TEA/ERA. (2007). *TEA/ERA 2007 Themed Entertainment Association/Economics Research Associates Attraction Attendance Report*.
- Vasallo, I. (31 de Octubre de 2018): Exdirector General del Instituto de Promoción de Turismo y Encargado de la Negociación del Gobierno Español con la Compañía Disney. (A. Agraso, Entrevistador)
- Vila, P. (Abril de 2015): *Embajada de España en Dinamarca*. "Vive Dinamarca". Recuperado el 30 de Octubre de 2018, de <http://www.exteriores.gob.es/Embajadas/COPENHAGUE/es/Noticias/Documents/Vive%20Dinamarca%20Abril.pdf>
- Wurlod, O. (18 de Febrero de 2017): *El País*. "Disney da aire a su parque en París". Recuperado el 23 de Diciembre de 2018, de [https://elpais.com/economia/2017/02/17/actualidad/1487329445\\_268764.html](https://elpais.com/economia/2017/02/17/actualidad/1487329445_268764.html)
- ZonaQ. (Noviembre-Diciembre de 2002): *Zona Q. Nº 4 - Revista Mundial de Montañas Rusas y Parques de Diversiones*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2018, de [http://www.oocities.org/zona\\_q\\_2000/parques.html](http://www.oocities.org/zona_q_2000/parques.html)