

Análisis de las asociaciones público privadas de iniciativa privada.
El caso del estadio Atanasio Girardot, Medellín – Colombia

Ana Carolina Zuleta Vélez
azuletav@eafit.edu.co

Trabajo de grado para optar al título de
magíster en Gerencia de Proyectos

Asesor
Mauricio Tobar

Maestría en Gerencia de Proyectos
Escuela de Administración
Universidad EAFIT
Medellín
2017

Contenido

<u>Introducción</u>	6
<u>1 Situación en estudio – problema</u>	7
<u>1.1 Las asociaciones público privadas en Colombia</u>	7
<u>1.1.1 Situación actual de las APP en Colombia</u>	11
<u>1.2 El caso del estadio Atanasio Girardot de Medellín como iniciativa privada</u>	13
<u>2 Objetivos</u>	18
<u>2.1 Objetivo general</u>	18
<u>2.2 Objetivos específicos</u>	18
<u>3 Marco conceptual</u>	19
<u>3.1 El uso de la metodología de caso de negocios en las iniciativas privadas</u>	20
<u>3.2 Objeto de las justificaciones incluidas dentro de la metodología de caso de negocios</u>	21
<u>3.2.1 Justificación gerencial</u>	21
<u>3.2.2 Justificación estratégica</u>	21
<u>3.2.3 Justificación económica</u>	21
<u>3.2.4 Justificación financiera</u>	22
<u>3.2.5 Justificación legal/comercial</u>	22
<u>4 Método de solución</u>	24
<u>5 Hallazgos</u>	28
<u>5.1 Debida diligencia inicial</u>	28
<u>5.1.1 Información existente y datos relevantes</u>	28
<u>5.1.2 Actores</u>	35
<u>5.2 Nuevos servicios. Tendencias identificadas a nivel internacional que pueden ser aplicadas en el caso del estadio Atanasio Girardot</u>	37
<u>5.2.1 Benchmarking internacional</u>	37
<u>5.2.2 Tendencias internacionales aplicables al estadio Atanasio Girardot</u>	41
<u>5.3 Ingresos</u>	48
<u>5.3.1 Mecanismos de retribución en una APP</u>	48
<u>5.3.2 Posibles fuentes de financiación del proyecto</u>	49
<u>5.4 Costos de inversión</u>	51
<u>5.5 Evaluación socioeconómica</u>	52
<u>5.6 Riesgos</u>	53
<u>5.6.1 Definición de riesgos en las APP</u>	53
<u>5.6.2 El comparador público privado (CPP)</u>	55
<u>5.6.3 Identificación preliminar de los riesgos en el proyecto objeto de análisis</u>	56
<u>5.6.4 Principales medidas de mitigación de riesgos</u>	58
<u>6 Recomendaciones a partir de los hallazgos</u>	60
<u>6.1 Recomendaciones con relación a la renovación del estadio</u>	60

<u>6.2</u>	<u>Recomendaciones de usos complementarios</u>	61
<u>6.3</u>	<u>Recomendaciones para la etapa de estructuración de la APP</u>	62
<u>7</u>	<u>Conclusiones</u>	<u>64</u>
<u>8</u>	<u>Referencias y Bibliografía</u>	65

Índice de ilustraciones

<u>Ilustración 1. Resumen de los conceptos de las APP en Colombia</u>	8
<u>Ilustración 2. Paso a paso de una APP de iniciativa privada en Colombia</u>	10
<u>Ilustración 3. Situación de las APP en Colombia a abril de 2017</u>	11
<u>Ilustración 4. Unidad deportiva de Medellín. Estadio Atanasio Girardot</u>	28
<u>Ilustración 5. Vista aérea del interior del estadio Atanasio Girardot</u>	30
<u>Ilustración 6. Nueva fachada del estadio Santiago Bernabéu</u>	38
<u>Ilustración 7. Sillas <i>premium</i> del Detroit Ford Field Stadium</u>	40
<u>Ilustración 8. Vista aérea del estadio Governador Magalhães Pinto</u>	41
<u>Ilustración 9. Imagen de la Camp Nou Experience</u>	47
<u>Ilustración 10. Render del exterior de la APP del coliseo El Campín</u>	48

Índice de gráficos

Gráfico 1. APP de iniciativa privada	9
--------------------------------------	---

Índice de tablas

Tabla 1. Variables, parámetros, instrumentos de recolección y resultados	25
Tabla 2. Principales contratos de venta de derechos de nombre en Estados Unidos a enero de 2016	44
Tabla 3. Costos de algunos de los estadios del mundo desarrollados o renovados recientemente	49
Tabla 4. Metodología para el cálculo del CPP	53
Tabla 5. Matriz de riesgos	54

Resumen

Este documento analiza algunas de las variables más relevantes en el momento de estructurar una asociación público privada de iniciativa privada tomando como base la metodología de caso de negocios implementada en Colombia por diferentes instituciones a nivel nacional y territorial, y utilizada en varios países del mundo.

El análisis realizado se aplica al caso específico del estadio Atanasio Girardot de Medellín, con el fin de analizar la viabilidad de estructurar un proyecto a través de este mecanismo.

Palabras claves: asociaciones público privadas, estadio, caso de negocios y financiación de proyectos.

Abstract

This document analyzes some of the most relevant variables when structuring a private public private partnership based on the business case methodology implemented in Colombia by different institutions at the national and territorial level, and used in several countries of the world.

The analysis is applied to the specific case of the Atanasio Girardot Stadium in Medellín, in order to analyze the viability of structuring a project through this mechanism.

Keywords: Public private partnerships, stadium, business case and project finance.

Introducción

Las asociaciones público privadas (en adelante APP) son un instrumento de vinculación de capital privado que se han venido utilizando en Colombia de manera formal desde 2012, principalmente en proyectos de infraestructura de transporte. ¿Será, entonces, una posibilidad ampliar el alcance de implementación de este mecanismo a otro tipo de infraestructuras urbanas como el estadio Atanasio Girardot de Medellín? ¿Cómo lo han hecho otros países y bajo qué condiciones han funcionado este tipo de esquemas? ¿Qué características tienen los elementos claves que hacen parte del proceso de estructuración de este tipo de esquemas?

Responder este tipo de preguntas será clave para poder definir si es posible diseñar una APP de iniciativa privada para el estadio Atanasio Girardot a través de la cual se buscará mejorar esta infraestructura, con el fin de dar mejores servicios a los ciudadanos que actualmente asisten y atraer más visitantes que no lo hacen por no tenerlos. Para esto se analizarán los elementos claves que hacen parte de los procesos de estructuración de este tipo de iniciativas, con base en la metodología de caso de negocios, y se utilizarán diferentes instrumentos de investigación como la revisión de documentos, las entrevistas y la obtención de datos de documentos públicos, entre otros.

Al final de este trabajo se podrá contar con algunos de los insumos necesarios para iniciar el proceso formal de estructuración del proyecto, haciendo posible que en Medellín comiencen a desarrollarse este tipo de iniciativas, pues a la fecha de entrega de este documento no existe ninguna APP suscrita en la ciudad relacionada con el mejoramiento de esta infraestructura pública.

1 Situación en estudio – problema

1.1 Las asociaciones público privadas en Colombia

Si bien desde los años ochenta en Colombia se han estructurado varias concesiones público privadas, las APP fueron reglamentadas en 2012 a través de la Ley 1508 (Colombia, Congreso de la República, 2012a), junto con los decretos reglamentarios que indican las directrices bajo las cuales este tipo de proyectos deben ser estructurados —siendo el 1553 (Colombia, Congreso de la República, 2014a) el último que rige este mecanismo—. Esta ley define las APP como sigue:

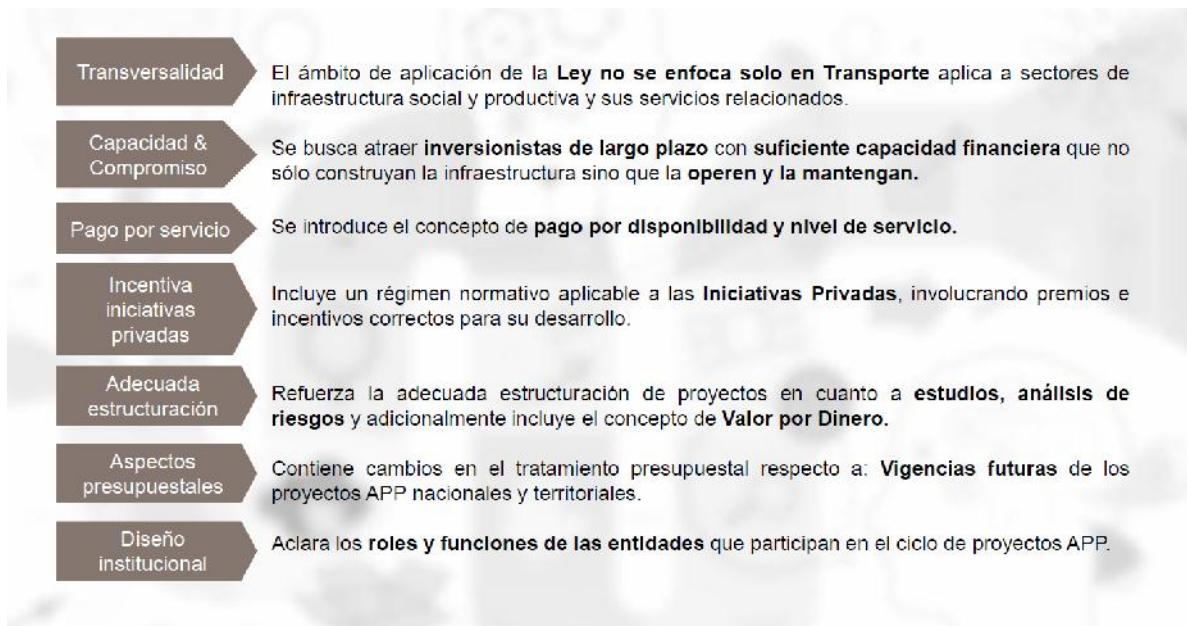
Las asociaciones público privadas son un instrumento de vinculación de capital privado que se materializan en un contrato entre una entidad estatal y una persona natural o jurídica de derecho privado, para la provisión de bienes públicos y de sus servicios relacionados, que involucra la retención y transferencia de riesgos entre las partes y mecanismos de pago relacionados con la disponibilidad y el nivel de servicio de la infraestructura y/o servicio (Colombia, Congreso de la República, 2012a: 1).

De esta definición es importante resaltar algunos elementos. El primero, que si bien a través de una APP se busca desarrollar bienes públicos, un factor esencial de este tipo de transacción es la provisión de servicios por parte del privado. Estos servicios pueden ser de carácter esencial —la educación, en el caso de colegios—, suaves —limpieza, jardinería, vigilancia— y duros —referidos, por ejemplo, al mantenimiento físico de la infraestructura—. Lo que generalmente se observa en proyectos desarrollados a nivel internacional relacionados con la infraestructura social —tales como colegios, hospitales, prisiones y edificios administrativos, entre otros—, es que el sector público continúa prestando el servicio esencial y al privado se le delegan los servicios suaves y duros. Lo anterior permite que el Estado se concentre en aquellos servicios que están relacionados con su función pública.

Otro elemento importante es que los pagos que recibe el asociado privado durante la etapa de operación de los proyectos están asociados a la disponibilidad y la calidad de los servicios. Dado que, por ley, todos los recursos de una APP se deben manejar a través de un patrimonio autónomo, en el caso de que exista alguna falla en la prestación de estos servicios, el público podrá deducir o penalizar dichos pagos.

En la Ilustración 1, a continuación, se resume lo expuesto.

Ilustración 1. Resumen de los conceptos de las APP en Colombia



Fuente: Marco normativo de las APP. Colombia, Departamento Nacional de Planeación, 2016.

Con base en la definición anterior, se puede observar que, según la ley colombiana, la provisión (o, en este caso, el mejoramiento) de una infraestructura pública es viable a través de este modelo, ya que incluso en esta ley se indica la posibilidad de que existan aportes en especie por parte del sector público para el desarrollo del proyecto.

Esto se confirma con la suscripción de la primera APP del sector de la cultura —específicamente, de entretenimiento— en Colombia, que tiene por objeto el mejoramiento del coliseo El Campín, con el fin de convertirlo en un escenario multipropósito y mejorar los servicios que actualmente brinda a sus visitantes. Así lo indica el Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte de Bogotá en uno de los artículos de su página web:

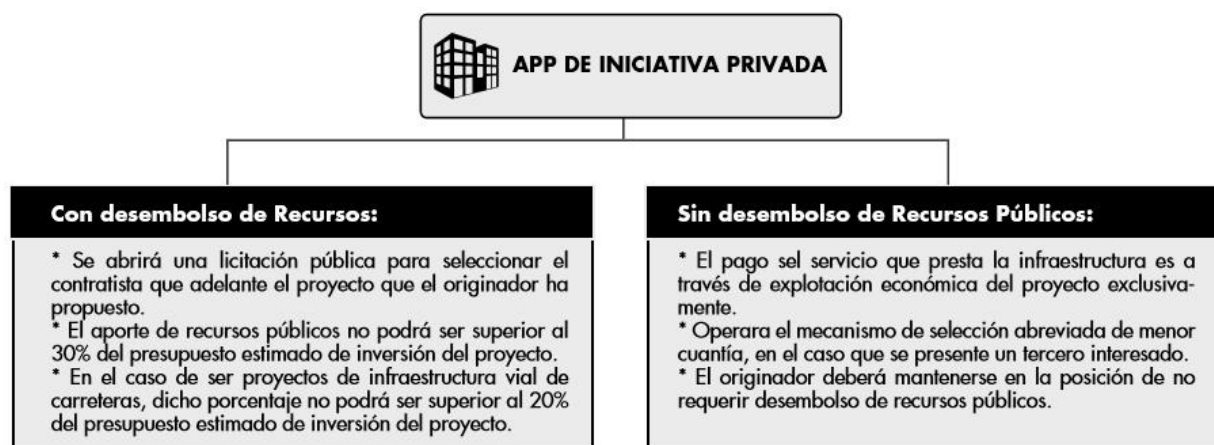
La iniciativa de renovación fue presentada en enero de este año a los capitalinos, y contará con una inversión privada de 70 mil millones de pesos para revitalizar la actual estructura, darle un diseño moderno y convertirla en una arena multipropósito para la realización de eventos culturales, deportivos y artísticos con los más altos estándares de calidad de sonido, acústica, iluminación y comodidad (Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte, Alcaldía de Bogotá, 2015).

Adicionalmente, y según indica el periódico El Tiempo en su artículo *Se dio luz verde a la renovación del coliseo El Campín* (2015), a través de dicha APP, el coliseo será totalmente renovado por el consorcio colombo-chileno Colombiana de Escenarios S. A., integrado por Tu Boleta y la firma chilena que construyó la arena de Santiago de Chile, a través de la construcción de cuatro pisos. En contraprestación, el distrito tendrá 12 días al año para usar la arena de manera gratuita, lo cual, en los 20 años que dura el proyecto, representan \$ 22.080 millones.

Es importante, además, resaltar que la reglamentación colombiana establece que pueden existir dos tipos de iniciativas: la pública, en la cual la idea del proyecto y la estructuración deben estar a cargo del sector público; y la privada, un mecanismo en el que el sector privado puede proponerle al público el desarrollo de proyectos según los requisitos del Decreto 1553 (Colombia, Congreso de la República, 2014a), y debe realizar por su cuenta y riesgo todo el proceso de estructuración. En este último caso y según la guía *Abecé Asociaciones Público Privadas* (Colombia, Departamento Nacional de Planeación, s. f.), los aportes del Estado no deben superar el 30 % del valor total del proyecto, resaltando que dentro de este porcentaje no computan aportes en especie tales como predios o infraestructuras existentes.

Todo lo anterior se resume en el Gráfico 1, incluido en el documento *Asociaciones Público Privadas en entidades territoriales* elaborado por el Ministerio de Hacienda, el DNP y el Banco Mundial (2014).

Gráfico 1. APP de iniciativa privada



Fuente: Asociaciones Público Privadas en entidades territoriales.
Colombia, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2014.

En la Ilustración 2, a continuación, se indican los procesos y los tiempos estimados para estructurar una APP de iniciativa privada según la normativa colombiana.

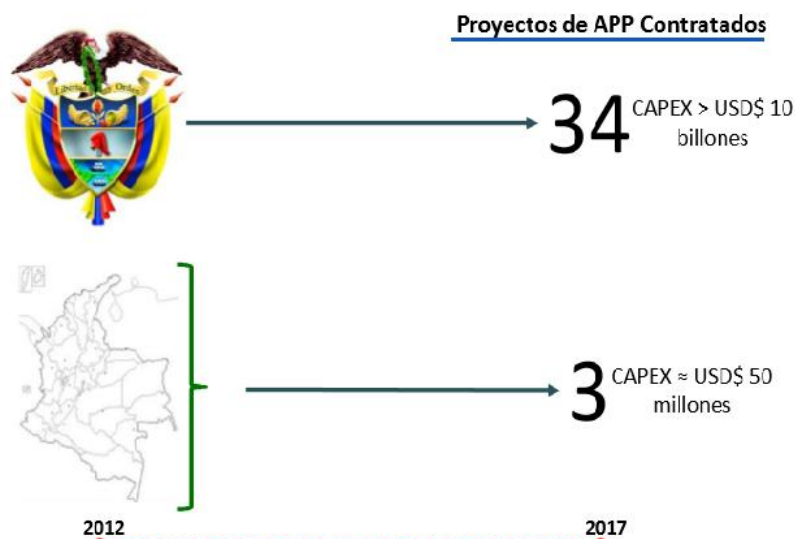
Ilustración 2. Paso a paso de una APP de iniciativa privada en Colombia

mejorando la infraestructura actual y los servicios que actualmente se prestan en el estadio y creando servicios complementarios.

1.1.1 Situación actual de las APP en Colombia

Con la información suministrada por el experto legal Álvaro Durán en su conferencia Modificaciones a la Ley 1508 de 2012 (2017), el efecto de esta ley a la fecha se muestra en la Ilustración 3.

Ilustración 3. Situación de las APP en Colombia a abril de 2017



Fuente: Durán, Modificaciones a la Ley 1508 [conferencia], 2017.

En ella se puede observar que de los 37 proyectos de APP contratados a abril de 2017 en Colombia, solo tres han sido contratados por entidades territoriales, evidenciando que a nivel territorial aún existen deficiencias para desarrollar este tipo de proyectos.

Según Durán (2017), estas limitaciones se deben principalmente a la falta de capacidad técnica de los municipios para estructurar y evaluar este tipo de proyectos —siendo Medellín la única ciudad de Colombia que cuenta con una agencia de la alcaldía encargada exclusivamente de este rol: la Agencia para la Gestión del Paisaje, el Patrimonio y las Alianzas Público-Privadas de Medellín (en adelante Agencia APP)—, a la falta de conocimiento de la utilidad de las APP y, finalmente, a las restricciones u obstáculos normativos que tiene la ley para las entidades territoriales.

Dentro de dichos obstáculos se encuentran los siguientes:

- Las entidades territoriales no pueden comprometer recursos en el último año de gobierno.

- No se pueden suscribir contratos en el último año de gobierno de los alcaldes o los gobernadores.
- No se permite el pago al privado a través de bienes no necesarios para la prestación del servicio —por ejemplo, con la entrega de lotes para que este desarrolle otro tipo de activos que le permitan generar mayores ingresos y pueda venderlos—.

Es importante tener en cuenta estas limitaciones en el momento de estructurar una APP de iniciativa privada para el estadio Atanasio Girardot, ya que tanto el segundo como el tercer obstáculo la afectan directamente.

Además de estas limitaciones, la Agencia APP de Medellín, en el proyecto de ley 236 —en curso— (Colombia, Congreso de la República, 2017), identifica otras limitaciones relacionadas con los siguientes aspectos:

- Limitación de recursos para realizar la estructuración de proyectos.
- La mayoría de los proyectos requieren recursos públicos para su viabilidad financiera.
- Afectación de los indicadores de endeudamiento del municipio por compromisos de vigencias futuras.

Dado lo anterior, en la Agencia APP se busca impulsar un cambio en la normativa que permita reconocer derechos reales sobre los inmuebles que no se requieran para la prestación del servicio público tanto en las iniciativas públicas como en las iniciativas privadas.

En este sentido cabe resaltar que en el momento de realizar este trabajo se encuentra en curso el Proyecto de ley 236, que busca modificar los artículos 37 y 38 de la Ley 1753 (Colombia, Congreso de la República, 2015) y se adiciona un artículo nuevo a la Ley 1508 (Colombia, Congreso de la República, 2012a) para municipios de categoría especial —en los cuales se incluye Medellín—. A través de este proyecto de ley se busca que la redacción del artículo quede de la siguiente manera (se resalta en cursivas el cambio propuesto por la Agencia APP, según información suministrada por esta entidad):

Parágrafo 4.º. En proyectos de asociación público privada de iniciativa pública y *privada del orden nacional y del orden territorial considerados Categoría Especial*, la entidad estatal competente podrá reconocer derechos reales sobre inmuebles que no se requieran para la prestación del servicio para el cual se desarrolló el proyecto, como componente de la retribución al inversionista privado.

El Gobierno reglamentará las condiciones bajo las cuales se realizará el reconocimiento de los derechos reales y de explotación sobre inmuebles, garantizando que su tasación sea acorde con su valor en el mercado y a las posibilidades de explotación económica del activo. Adicionalmente, se incluirán en dicha reglamentación las condiciones que permitan que el inversionista privado reciba los ingresos de dicha explotación económica o enajenación, condicionados a la disponibilidad de la infraestructura y al cumplimiento de los estándares de calidad y niveles de servicio pactados.

Según lo indicado anteriormente, este cambio a la ley sería una gran oportunidad para la iniciativa privada del estadio, ya que, tal como se abordará posteriormente en el análisis de ingresos, cambiaría de manera significativa los resultados financieros del proyecto, pues permitirá que el flujo de estos ingresos no dependa exclusivamente de los pagos de los asistentes y las tarifas de arrendamientos, sino que dejaría realizar la venta de algunos de los activos desarrollados en el marco de la iniciativa.

Finalmente, y como análisis de la situación actual en Colombia de las APP, Santiago Klein, director de McBains Cooper Consulting (empresa británica experta en la estructuración de este tipo de proyectos), afirma lo siguiente:

El desarrollo de las asociaciones público privadas en Colombia ha seguido, en forma general, los mismos parámetros observados en otras jurisdicciones en las cuales se ha implementado el modelo.

Al igual que en otros países se ha dado énfasis, en principio, al sector del transporte, en especial a las carreteras. Esto responde generalmente a la necesidad de generar inversiones de magnitud en el modelo a través de proyectos operativamente sencillos, comparados con sectores más complejos como los de la salud, la educación, la custodia y otros sectores de la infraestructura social.

Si bien se han logrado licitar y adjudicar un número importante de carreteras (con diversos niveles de éxito y con algunos desafíos importantes respecto a las capacidades técnicas y financieras de ciertos adjudicatarios), en Colombia sigue ausente el desarrollo de proyectos de infraestructura social a través de las asociaciones público privadas.

Aunque actualmente existen una cantidad de iniciativas en curso en diversos sectores de la infraestructura social, Colombia precisa demostrar que puede llevar adelante estos proyectos si pretende mantener el interés demostrado inicialmente por inversores internacionales. Anuncios como los de proyectos de prisiones que no han visto la luz del día u otros que dada su estructuración no han logrado obtener el necesario interés, no le hacen ningún favor al futuro desarrollo del modelo en el país.

Colombia tiene aún la posibilidad de convertirse en un destino atractivo para inversores internacionales interesados en proyectos desarrollados a través de APP, pero, con la creciente competencia regional atrayendo dichas inversiones, queda por ver si el país estará a la altura del desafío al que se enfrenta (Zuleta Vélez, E # 9, junio de 2017).

1.2 El caso del estadio Atanasio Girardot de Medellín como iniciativa privada

El estadio Atanasio Girardot es una de las infraestructuras públicas deportivas más importantes de Medellín, y brinda un servicio público orientado a la recreación y el deporte de los ciudadanos. Sin embargo, y según el plan de desarrollo de la ciudad 2016-2019 (Alcaldía de Medellín, 2016), Medellín requiere construir y mejorar los espacios públicos orientados a la convivencia ciudadana y, específicamente, en el proyecto 6.1.3.1 de dicho documento se indica la importancia de construir, operar y mantener los escenarios deportivos incluyendo la necesidad de desarrollar una APP para el estadio.

Dicho planteamiento ha sido reforzado, además, por la Agencia APP, ente descentralizado de la alcaldía de Medellín encargado de estructurar y evaluar este tipo de proyectos, que ha manifestado interés en recibir una iniciativa privada para el estadio Atanasio Girardot, ya que actualmente la alcaldía no cuenta con los recursos necesarios para realizar todas las inversiones requeridas ni con la posibilidad de destinar vigencias futuras para la totalidad de la inversión, pues existen otros proyectos de ciudad que requieren grandes montos de inversión —el tranvía de la carrera 80 y el soterrado del aeropuerto Olaya Herrera, entre otros—. Esto fue verificado en la entrevista realizada a la directora de dicha agencia, Cristina Zambrano Restrepo, que afirma lo siguiente:

La alcaldía tiene un interés expreso en recibir una iniciativa privada para el estadio, para lo cual incluso se va a realizar un evento de promoción del proyecto en el cual se van a invitar inversionistas, constructores y diferentes sectores de la ciudad, ya que la administración no cuenta con los recursos para realizar las inversiones que se requieren para mejorar esta infraestructura (Zuleta Vélez, E # 4, abril de 2017).

Esto indica que existe la voluntad política de pensar en la posibilidad de estructurar esta iniciativa privada, lo cual es el paso fundamental para iniciar un proceso de estas características.

El hecho de que este proyecto se encuentre dentro del portafolio de proyectos de la alcaldía surge de la necesidad de mejorar esta infraestructura pública, principalmente por dos razones: la primera, mejorar el servicio que actualmente presta a los ciudadanos —por ejemplo, con el desarrollo de palcos, mejorando la oferta gastronómica y brindando mayores accesos a las tribunas, entre otros—; y la segunda, aumentar los recursos provenientes de fuentes privadas que le permitan a la alcaldía reducir el monto de recursos públicos que periódicamente se deben destinar para su operación y mantenimiento. En otras palabras, analizar la posibilidad de que sea una infraestructura superavitaria para la administración local y que, además, brinde más y mejores servicios a los ciudadanos y a los usuarios del estadio —equipos de fútbol y artistas, entre otros—, tal como se ha venido realizando en otros países del mundo donde han logrado que estas infraestructuras sean “económicamente competitivas”.

Según el documento *Asociación Público-Privada en América Latina*:

Desde hace varios años, algunos países de América Latina tomaron conciencia de que el sector privado puede aportar ideas de utilidad para cubrir las necesidades del país y mejorar el bienestar de la sociedad. En este contexto, naciones como Chile, Colombia y Perú comenzaron a promover iniciativas privadas en el ámbito de las APP, siempre dentro del marco de planificación del sector público. Este esquema se fundamenta en incentivar al sector privado a desarrollar proyectos que puedan ejecutarse mediante APP, a cambio de un premio por la idea aportada (Vasallo Magro, 2015: 38).

Adicionalmente, se identifica en este documento que en países como Estados Unidos, Australia, España y China se han utilizado mecanismos de vinculación entre el sector público y el privado con el fin de desarrollar proyectos como estadios o complejos deportivos. Si bien no todos estos mecanismos tienen las mismas características que rigen las APP en Colombia, existen elementos en estos casos de estudio que podrían ser implementados y adaptados al caso objeto de análisis.

Dentro de los elementos transversales generadores de ingresos privados en los proyectos de infraestructura deportiva analizados, se encuentran los siguientes:

- La importancia de generar nuevos y mejores servicios y que las instalaciones deportivas y, particularmente, los estadios se conviertan en lugares de entretenimiento que se adapten a una amplia gama de espectadores, ofreciendo oportunidades flexibles de montaje para desarrollar diferentes actividades relacionadas con el deporte, la recreación y la cultura, entre otras.
- Los estadios se están convirtiendo en los templos de los equipos de fútbol y muchos de los clubes han creado en ellos museos en donde se relata su historia y se guardan memorias de los equipos, como es el caso del estadio Camp Nou. Esto ayuda, entonces, a promover los estadios como sitios turísticos de las ciudades.
- Se mejora sustancialmente la experiencia de los visitantes a los estadios, con palcos y mejores ofertas gastronómicas.
- Se complementa el estadio con otras ofertas inmobiliarias como hoteles y comercio.
- Venta de los derechos de nombre de los estadios.

Asimismo, tal como lo menciona Chinyere (2013), en proyectos como el estadio de Beijing, el Estado permitió que, una vez finalizados los Juegos Olímpicos, el concesionario vendiera los derechos de nombre del estadio (*namings rights*) y generara otras fuentes de ingreso tales como parqueaderos y espacios adicionales destinados para el alquiler de otro tipo de negocios.

Otro de los casos internacionales relevantes analizado es el de los estadios del F. B. Barcelona y del Real Madrid, los cuales, según Ginesta (2016), han logrado que sus instalaciones deportivas no solo sean un lugar para atender eventos y juegos, sino, además, un lugar donde los aficionados pueden consumir sus marcas en cualquier momento del año, es decir, donde los ingresos no dependen exclusivamente de los días en los cuales hay eventos o partidos, ya que los equipos en sí mismos se han convertido en multinacionales de entretenimiento.

Estados Unidos es otro de los países donde se han desarrollado diversos proyectos de instalaciones destinadas al deporte y al entretenimiento. Según Horrow Sport Ventures (s. f.), en los últimos 12 años se han modernizado y desarrollado alrededor de 82 proyectos de estadios de las grandes ligas y arenas de espectáculos por un valor aproximado a los USD 12 billones. Por esta razón será relevante analizar algunos de estos casos para los fines de este trabajo.

Es claro que las realidades socioeconómicas entre los países también tienen un impacto en la financiación de este tipo de proyectos y en los servicios complementarios privados que podrán ser diseñados, y, por tanto, es importante identificar la manera de adaptar dichos elementos, así como las necesidades concretas que existen para el caso del estadio Atanasio Girardot.

En este sentido, y teniendo en cuenta que la alcaldía de Medellín no cuenta con los recursos para desarrollar todos los proyectos que se encuentran en su plan de desarrollo y las limitaciones descritas anteriormente, surge la posibilidad de estructurar una APP de iniciativa privada para mejorar, operar y mantener el estadio Atanasio Girardot por un período aproximado de 25 a 30 años (o según el período que arroje la estructuración financiera). Esto lo confirma el alcalde Federico Gutiérrez (Dinero, 2016), que afirma que la ciudad cuenta con un portafolio de más de 40 proyectos de APP a través de los cuales se espera vincular la participación y la financiación del sector privado.

Por esta razón, y tal como se indicó anteriormente, es de gran relevancia estudiar diferentes casos de estudio de proyectos similares, con el fin de entender la manera cómo dichos proyectos vincularon la financiación privada en su desarrollo y lograron obtener un flujo estable de ingresos.

En este punto es importante recordar que, tal como lo indica la Ley 1508 (Colombia, Congreso de la República, 2012a), una vez finalizado el período de operación (generalmente entre 20 y hasta 30 años), todos los bienes que se mejoren o desarrollen en el marco de una APP de orden territorial deben revertir al sector público en las condiciones contractuales que se definan.

Es importante señalar que otras fuentes importantes de información para este trabajo fueron documentos como *Lecciones aprendidas y mejores prácticas en proyectos de asociación público-privada*, de R. Espelt (2015), desarrollado para el Banco Interamericano de Desarrollo, ya que, si bien no se desarrollan casos de estudio específicos de estadios o de infraestructuras deportivas, sí contienen factores relevantes para ser tenidos en cuenta en la estructuración de este tipo de proyectos. Asimismo, en el caso específico del documento *Asociación Público Privada en América Latina. Aprendiendo de la experiencia* desarrollado por la CAF (2014), se brindan algunas pautas para temas críticos como la financiación de los proyectos y la gestión social.

Por esta razón, una vez identificados estos factores y teniendo claras las lecciones aprendidas, se procederá a identificar cuáles son aplicables al contexto colombiano, para reducir la curva de aprendizaje y aumentar las posibilidades de desarrollar este proyecto que, sin duda, tendría un gran impacto para la ciudad.

Lo anterior pretende responder de manera general a la siguiente pregunta: ¿Qué características y consideraciones deben tener los elementos claves de una APP de iniciativa privada que sean aplicables en el momento de estructurar un proyecto para el estadio Atanasio Girardot bajo este mecanismo? Para responderla se cerrará este trabajo con una serie de recomendaciones para ser tenidas en cuenta en el momento de iniciar un proceso de estructuración, y una conclusión final sobre la viabilidad de desarrollar este proyecto.

2 Objetivos

2.1 Objetivo general

Analizar los elementos claves de una asociación público privada (APP) de iniciativa privada en Colombia con base en la metodología de caso de negocios, para la estructuración del estadio Atanasio Girardot de Medellín bajo este mecanismo.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar las principales limitaciones de la regulación de las APP en Colombia, con el fin de analizar su afectación en las iniciativas privadas.
- Identificar y analizar variables como fuentes de ingresos, riesgos, costos y beneficios en el momento de estructurar una APP de iniciativa privada para el estadio Atanasio Girardot de Medellín, con el fin de aplicar dichos análisis durante este proceso.
- Analizar proyectos de infraestructura deportiva desarrollados a través de esquemas de vinculación de capital privado a nivel internacional, con el fin de identificar las lecciones aprendidas y su posible adaptación en la iniciativa privada del estadio Atanasio Girardot.
- Brindar recomendaciones y analizar la conveniencia de desarrollar una iniciativa privada para el estadio Atanasio Girardot con base en los análisis realizados, con el fin de promover la estructuración de este proyecto en Medellín.

3 Marco conceptual

El marco de referencia conceptual del presente trabajo está basado en la metodología de caso de negocios, creada en el Reino Unido (país pionero de las APP) para la estructuración de proyectos de diferentes sectores a través del esquema de la APP, y utilizada en diferentes países tales como Canadá, Australia y Nueva Zelanda, entre otros.

Esta metodología ha sido adoptada en Colombia por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) e implementada por otras entidades del Gobierno como Fonade, la Agencia Nacional Inmobiliaria Virgilio Barco y la Agencia APP, para el desarrollo de estructuraciones de proyectos de diferente índole, incluyendo los de educación, salud, carcelarios, vivienda social, edificios administrativos, museos y bibliotecas, entre otros.

Lo anterior incluye la estructuración de proyectos como el Edificio de Transición (ET-CAN) del Plan Maestro Ciudad CAN en Bogotá, la nueva sede de la Secretaría de Movilidad de Medellín, la rehabilitación de ocho museos a nivel nacional, la nueva Ciudadela de Justicia en Paloquemao y la cárcel de Popayán, entre otros.

La principal razón de la adopción de esta metodología y de su uso de manera transversal en diversos sectores es que este método “permite presentar de una forma ordenada todos los estudios que se realizarán en la etapa de estructuración del proyecto y mantener una estructura argumentativa clara frente a entidades reguladoras, agentes involucrados en el proceso y el público en general” (Colombia, Departamento Nacional de Planeación, 2016, cap. 2, p. 3).

Según la Guía 3 de APP del DNP:

[Esta metodología] se basa en la justificación del proyecto desde un punto de vista estratégico, económico, financiero, legal y comercial, para asegurarse de que el proyecto es necesario, deseable, asequible y bancable. La metodología del caso de negocios toma como insumos los productos de los estudios técnicos, legales y financieros e invita a los estructuradores a presentar la información de todos estos productos de forma coherente y estructurada en un solo documento: “caso de negocios”, para facilitar la lectura, evaluación y posible aprobación del proyecto por parte de la autoridad licitante (Colombia, Departamento Nacional de Planeación, 2016).

Así, esta metodología busca brindar un marco lógico de estructuración de los proyectos a través del desarrollo de seis justificaciones que buscan responder las siguientes preguntas:

- Justificación gerencial: ¿el proyecto es realizable con los recursos humanos que tengo y puedo cumplir en los tiempos acordados?
- Justificación estratégica: ¿el proyecto es necesario y se alinea con las prioridades del Gobierno?

- Justificación económica: ¿el proyecto es la mejor opción de proyecto y la mejor ruta de contratación?
- Justificación financiera: ¿el proyecto es viable financieramente?, ¿quién lo va a pagar/fondear? En el caso de que haya contribuciones públicas, ¿la entidad pública podrá cubrir estas contribuciones en el tiempo?
- Justificación legal: ¿cuál es la mejor alternativa de contratación?
- Justificación comercial: ¿el proyecto es bancable, es decir, suficientemente atractivo para atraer capital privado para su financiamiento?, ¿el sector privado tiene la capacidad técnica y financiera para desarrollarlo?

Es importante tener en cuenta que para el caso de las justificaciones estratégica, económica, financiera y legal, su desarrollo se realiza en dos momentos de la estructuración: en el primero se realiza un avance de dichas justificaciones, y luego se desarrollan a totalidad, lo cual se asocia con las etapas de prefactibilidad y factibilidad que normalmente se utilizan en los proyectos, siendo los estudios técnicos, el modelo financiero, la minuta del contrato con sus respectivos anexos y la valoración de riesgos, el eje de los productos de la factibilidad en esta metodología.

Cabe resaltar que el desarrollo de estas justificaciones no se hace de manera secuencial, sino que deben ser alimentadas de manera paralela en todas las etapas del proyecto.

3.1 El uso de la metodología de caso de negocios en las iniciativas privadas

Si bien los casos en los cuales ha sido implementada la metodología de caso de negocios en Colombia indicados anteriormente corresponden a proyectos de iniciativa pública, la principal diferencia con el proceso de estructuración de una APP de iniciativa privada radica “en que las tareas de estructuración del proyecto se dividen entre el proponente y la entidad pública. En otras palabras, el Estado participa como un evaluador de la calidad de los documentos que el originador realiza. por lo cual debe tener unos principios claros bajo los cuales emitir su concepto” (Colombia, Departamento Nacional de Planeación, 2016, cap. 2, p. 24).

Con base en lo anterior, y teniendo presente que esta metodología es la que viene siendo implementada por las entidades nacionales y territoriales que están liderando las APP en el país, es de gran utilidad utilizarla como insumo para identificar aquellos elementos claves de un proceso de estructuración de este tipo de proyectos, con el fin de poder emplear el análisis de estos elementos como insumo para el proceso de estructuración integral de la iniciativa privada del estadio.

A continuación se describe con mayor profundidad el objeto de cada una de las justificaciones, según las guías técnicas del DNP y los términos de referencia de algunas estructuraciones realizadas en el país.

3.2 Objeto de las justificaciones incluidas dentro de la metodología de caso de negocios

3.2.1 Justificación gerencial

A través de esta justificación se busca principalmente realizar una debida diligencia inicial recopilando la información de carácter financiero, técnico y legal existente y disponible, con el fin de entender el contexto del proyecto objeto de análisis. En este punto —y tal como se indica en el Capítulo 4 de este trabajo (“Método de solución”)—, se buscará analizar la situación actual del estadio, con el fin de investigar cuáles son las debilidades y las necesidades existentes.

Asimismo, en esta justificación se desarrollan componentes tales como el cronograma de trabajo para la ejecución del proyecto bajo el esquema de APP, los actores que intervienen en su ejecución y las capacidades que requieren las autoridades nacionales o territoriales para el desarrollo del proyecto.

3.2.2 Justificación estratégica

Además de responder a la pregunta de cómo el proyecto se alinea con las prioridades del sector público y de elaborar la confirmación de su necesidad social mediante el uso de la Metodología General Ajustada del DNP, a través de esta justificación se desarrolla un programa de medición del cumplimiento de la disponibilidad de la infraestructura, los niveles de servicio y los estándares de calidad del proyecto.

Este programa incluye la definición de los servicios que serán provistos por el asociado privado durante la ejecución de la APP —tales como mantenimiento de la infraestructura física, vigilancia y limpieza, entre otros—, los indicadores de desempeño que medirán la calidad de los servicios, la relación de las fallas con el mecanismo de pago del asociado privado (la manera cómo se penaliza en el caso de que existan fallas) y la manera cómo el sector público supervisará el desempeño del privado.

3.2.3 Justificación económica

En esta justificación se desarrollan dos componentes principales. Por un lado se establecen los requerimientos técnicos que establecen la normativa o los manuales sobre las actividades en el sector que incorporan la estructura del proyecto en desarrollo, se establecen posibles soluciones técnicas frente al alcance del proyecto y se desarrollan los estudios de arquitectura e ingeniería requeridos para su desarrollo —en etapa de factibilidad—. Esto permite definir los costos de construcción y de operación de la APP.

Por otro lado se realiza una identificación de las oportunidades reales de proyectos o actividades complementarias que pueden ser desarrolladas dentro del proyecto, con el fin de generar ingresos provenientes de fuentes privadas —tales como los comerciales—, con el fin de eliminar o disminuir el monto de recursos públicos que se requieren para el desarrollo de la APP —vigencias futuras—.

Adicionalmente, y con base en los insumos obtenidos de la justificación financiera —los costos de inversión requeridos y los ingresos—, se aplicará la herramienta del comparador público privado (en adelante CPP), mediante la cual se establece si el proyecto genera valor por dinero (en adelante VPD). Según la *Nota técnica 2* del Departamento Nacional de Planeación:

El valor por dinero (VPD) es la combinación óptima entre los costos asumidos por el sector público para desarrollar un proyecto de infraestructura y su aporte para cubrir satisfactoriamente las necesidades de los usuarios. En general, se genera VPD cuando los beneficios derivados de una infraestructura superan los costos en los que se incurrió para desarrollarla y los costos en los que se incurrirá para operarla y mantenerla (Colombia, Departamento Nacional de Planeación, 2016, cap. 2, p. 3).

3.2.4 Justificación financiera

El elemento central de esta justificación es la elaboración del modelo financiero del proyecto detallado para determinar la estructura financiera más eficiente, el pago unitario, los costos de construcción y operación, y las fuentes de financiamiento y de ingresos del proyecto a lo largo del contrato. Todo esto se basa en los análisis realizados en la justificación económica, gracias a la cual se han identificado las oportunidades complementarias —en el caso de que existan—, así como los costos de inversión del proyecto.

Con base en los resultados del modelo financiero se podrá determinar el monto de vigencias futuras (recursos públicos) requeridas para el desarrollo de la APP. En el caso del estadio, y tal como se indicó anteriormente, los ingresos que se generen deberán permitir financiar la APP en por lo menos el 70 % de la inversión requerida para su mejoramiento y operación, dadas las exigencias existentes para las iniciativas privadas, pues, según la ley, dichas vigencias públicas no deben superar el 30 %.

3.2.5 Justificación legal/comercial

A través de esta justificación se realiza la estructuración legal de la APP, incluyendo la revisión de la capacidad de la entidad pública licitante para suscribir un contrato de este tipo, las normas urbanísticas sobre los activos o los predios que serán aportados —en este caso, el estadio— y se desarrollan todos los documentos legales (contratos, apéndices y minutas para realizar la contratación del administrador de los recursos, entre otros) requeridos para la vinculación formal del sector público y el asociado privado.

Asimismo, dentro de esta justificación se realiza el análisis de riesgos, incluyendo su identificación, una propuesta de distribución y una valoración cualitativa de sus probabilidades e impactos. Dichos riesgos son cuantificados, con el fin de aplicar este análisis en la herramienta del CPP de la justificación económica.

Dentro de la justificación comercial, para el caso de las iniciativas públicas, esta busca identificar, por medio de un sondeo de mercado, el interés del sector privado en el

desarrollo del proyecto. Para esto se realiza la identificación y el acercamiento a inversionistas potenciales por medio de la implementación de estrategias de premercadeo sugeridas a la entidad contratante que contribuyan a tal fin.

4 Método de solución

Según las características de los diferentes procesos de investigación expuestas por Sampieri, Hernández y Batista (2010), el presente trabajo parte de un enfoque cualitativo, ya que se utiliza la recolección de datos sin medición numérica, no se fundamenta en la estadística y se analizan diferentes proyectos que pueden variar según su contexto socioeconómico. Asimismo, la naturaleza de los datos que fueron recopilados proviene de textos, narraciones y documentos, entre otros.

Adicionalmente, y tal como lo indican estos autores en su libro *Metodología de investigación* (2010), la esencia de este tipo de investigación es comprender y profundizar los fenómenos, en este caso, las características de una APP de iniciativa privada en Colombia enfocada en el estadio Atanasio Girardot.

Con base en lo anterior se ha construido un método de solución que permita tomar como marco de referencia la metodología descrita anteriormente (caso de negocios), con el fin de poder aplicar los resultados del presente trabajo en futuras estructuraciones de iniciativa privada en Colombia.

En este sentido, dicho método de solución parte de la identificación de las variables más relevantes en el momento de estructurar un proyecto a través del esquema de la APP, que se incluyen dentro de la metodología del caso de negocios.

Estas variables son seleccionadas por la investigadora de este trabajo, y son consideradas las más críticas a la hora de estructurar un proyecto de APP de iniciativa privada. Una vez identificadas, se definen los parámetros que en el contexto de este trabajo permiten analizarlas y estudiarlas.

La Tabla 1, continuación, presenta un cuadro que resume las variables analizadas, los parámetros que las miden, los instrumentos de recolección de información y los resultados obtenidos de cada una de ellas.

Tabla 1. Variables, parámetros, instrumentos de recolección y resultados

Plataforma teórica	Variables	Parámetros	Instrumentos	Resultados
Justificación gerencial de la metodología de caso de negocios	Debida diligencia inicial	Ingresos actuales del estadio	Obtención de datos provenientes de documentos y/o archivos públicos	Desarrollo de una debida diligencia inicial recapitulando las principales conclusiones de la información analizada y de la observación, incluyendo las oportunidades de mejora identificadas
		Limitaciones de la infraestructura	Entrevista semiestructurada con un funcionario del ÍNDER	
		Eventos realizados en los últimos años	Observación	
		Servicios que actualmente provee el ÍNDER en la operación del estadio	Entrevista semiestructurada con un funcionario del ÍNDER y con los equipos	
		Servicios que actualmente provee el ÍNDER en la operación del estadio	Obtención de datos provenientes de documentos y/o archivos públicos	
		Uso del suelo	Entrevista semiestructurada con un funcionario del ÍNDER	
		Entidades públicas y privadas que actualmente intervienen o se relacionan con el proyecto	Obtención de datos provenientes de documentos y/o archivos públicos	
		Cronograma de desarrollo del proyecto	Entrevistas semiestructuradas con funcionarios del ÍNDER	
			Obtención de datos provenientes de documentos y/o archivos públicos	
			Entrevista semiestructurada con un funcionario del ÍNDER	
Justificación estratégica de la metodología de caso de negocios	Actores		Revisión de literatura	Desarrollo de una matriz de Mendelow, con el fin de identificar aquellos actores que tienen una mayor influencia en el desarrollo del proyecto
			Entrevista semiestructurada con un miembro del equipo estructurador de la APP del coliseo El Campín	
			Obtención de datos provenientes de documentos y/o archivos públicos	
Justificación de la metodología de caso de negocios	Tiempo		Revisión de literatura	Desarrollo de un cronograma que permita establecer de manera preliminar los tiempos requeridos para la estructuración del proyecto
			Entrevista semiestructurada con un miembro del equipo estructurador de la APP del coliseo El Campín	
Justificación de la metodología de caso de negocios	Servicios		Revisión de literatura	Desarrollo de un listado preliminar los servicios que podrá proveer el asociado privado, precisando las que deben continuar siendo
			Entrevista semiestructurada con un miembro del equipo estructurador de la APP del coliseo El Campín	

Justificación económica de la metodología de caso de negocios	Ingresos	Fuentes de ingresos identificados en otros proyectos	Revisión de literatura	responsabilidad del sector público.
	Costos de inversión	Costos de construcción de proyectos similares	Revisión de literatura	Definición de las posibles fuentes de financiación del proyecto. Desarrollo de un comparativo de costos de proyectos similares con el fin de identificar un estimado preliminar de inversión requerida para el desarrollo del proyecto
	Evaluación socioeconómica	Principales beneficios económicos y sociales del proyecto	Revisión de literatura	Definición de los posibles beneficios sociales y económicos del proyecto
	Riesgos	Factores prediales, sociales y ambientales, entre otros, que podrían afectar la ejecución del proyecto Riesgos identificados en otros proyectos	Entrevista semiestructurada con un funcionario del ÍNDER Observación Revisión de literatura y entrevistas semiestructuradas	Desarrollo de un análisis preliminar de los riesgos que pueden afectar el desarrollo del proyecto

Fuente: elaboración de la autora.

En esta tabla se puede observar que, tal como lo sugiere la metodología de caso de negocios, este trabajo se enfoca en un primer momento en hacer una debida diligencia inicial, con el fin de contar con información cualitativa y cuantitativa que permita entender el contexto actual del estadio y tener las herramientas necesarias para justificar el desarrollo de una futura APP para esta infraestructura. Esta debida diligencia permite, además, identificar las áreas de mejora que, finalmente, se traducen en oportunidades para el proyecto, así como los riesgos que deberán ser tenidos en cuenta en el momento de estructurar la APP. Esto es coherente con la propuesta de Sampieri, Hernández y Batista (2010), que afirman que, una vez concebida la idea de estudio, el paso por seguir es familiarizarse con el tema objeto de estudio.

También se observa que los instrumentos que van a ser utilizados se seleccionan con base en las definiciones de Sampieri, Hernández, Baptista (2010) y son, básicamente, tres. Del primer instrumento se obtiene información proveniente de documentos públicos, y será realizado a través de un recurso de petición de información al ÍNDER; asimismo, con el fin de realizar una entrevista semiestructurada, se solicitó una reunión con algún funcionario del ÍNDER que tuviera algún conocimiento amplio acerca de la operación actual del estadio, y se realizó una visita para poder identificar, a través de la observación directa, los servicios que actualmente están disponibles, su calidad y los principales factores que podrían afectar la ejecución de la APP —esta información será utilizada en la variable de riesgos—.

Teniendo clara la situación actual, se procede a analizar las demás variables incluidas dentro del cuadro, a través de la revisión de literatura, enfocada en analizar proyectos desarrollados a nivel internacional que tienen alguna similitud con el proyecto objeto de análisis y que, además, poseen algún tipo de vinculación de capital privado.

A través de esta revisión se busca entender la manera cómo en estos proyectos se lograron resolver dichas variables —conociendo las diferentes maneras de abordarlas—, identificar las lecciones aprendidas y analizar la viabilidad de adaptarlas al contexto local.

Asimismo, y aprovechando el contacto con uno de los miembros del equipo que estructuró la APP del coliseo El Campín, se realizó una entrevista semiestructurada, con el fin de conocer la manera como se abordaron algunas de las variables en este proyecto.

Con base en los instrumentos indicados anteriormente, se obtuvieron los resultados incluidos en el cuadro anterior, que ayudaron a resolver algunas de las variables incluidas dentro del proceso de estructuración de la APP.

Finalmente, se cierra el presente trabajo de grado, brindando una serie de recomendaciones para ser tenidas en cuenta en este proceso de estructuración teniendo en cuenta dichos resultados.

5 Hallazgos

A continuación se presentan los hallazgos y los análisis realizados en cada uno de las variables indicadas anteriormente.

5.1 Debida diligencia inicial

Según lo indicado en el Capítulo 4 de este trabajo, a través de esta sección del documento se incluyen los principales elementos que fueron analizados con base en la información existente, así como en las observaciones realizadas durante las visitas al estadio.

5.1.1 Información existente y datos relevantes

A partir de la información consultada en la página web del ÍNDER (<http://www.inder.gov.co/index.php/Escenarios-Deportivos/UD-Atanasio-Girardot/>), el estadio Atanasio Girardot se encuentra en de la unidad deportiva de la ciudad de Medellín ubicada en una de las zonas residenciales más centrales de la ciudad: el barrio Estadio, al occidente. Allí confluyen dos de las arterias viales principales: la avenida 70, que corre de sur a norte, y la avenida Colombia, que corre de oriente a occidente.

La Ilustración 4 muestra una panorámica aérea de la unidad deportiva.

Ilustración 4. Unidad deportiva de Medellín. Estadio Atanasio Girardot



Fuente: Google, Skyscrapercity.

Desde que abrió sus puertas en 1953, el estadio ha contemplado una serie de reformas, dentro de las cuales se encuentran las siguientes:

- Ampliación de la tribuna oriental, con motivo de los Juegos Centroamericanos y del Caribe en octubre de 1977.
- Ampliación de las tribunas populares del norte y del sur en abril de 1990, como parte del plan de gobierno de la administración municipal.
- Rehabilitación estructural en 2007. En este año se realizó el reforzamiento estructural, debido a que la estructura tenía más de 50 años y las normas de sismorresistencia debían ser actualizadas a la normativa NSR-98. Para este reforzamiento se instaló una nueva estructura de acero exterior que refuerza las columnas y las vigas de las tribunas.
- La última reforma realizada fue en 2011, para la Copa Mundial Sub-20; en ella se acondicionó el estadio y se certificó como un escenario en el cual se pueden realizar certámenes de talla internacional. Esta remodelación incluyó cambio del gramaje y renovaciones en las tribunas, la silletería, los baños y los camerinos.

Asimismo, en mayo de ese año, los equipos locales invirtieron \$ 2.000 millones en dos pantallas gigantes instaladas en las tribunas del norte y del sur, para publicidad.

Actualmente, el estadio cuenta con un aforo de 44.795 espectadores y su mayor afluencia de gente se da durante los partidos en los que participan los equipos de fútbol locales o en el desarrollo de algún concierto de grandes proporciones —como el concierto de Madonna en 2012 o el de Beyoncé en 2013—.

En este punto es importante señalar que el Deportivo Independiente Medellín lanzó en 2014 un proyecto de bonos denominado “Todos en uno”, con el fin de promover la asistencia de los hinchas al estadio. Según la información suministrada por el presidente del equipo, Eduardo Silva, se logró que el equipo “comenzara a tener el mejor promedio de asistencia en la Liga Águila, llegando a más de 34.000 espectadores en 2016” (Zuleta Vélez, E # 1, febrero de 2017).

Lo anterior evidencia que la capacidad actual del estadio es suficiente para las personas/hinchada que actualmente asisten a los partidos, y se tiene una capacidad adicional instalada en el caso de que se logre atraer un mayor número de espectadores o de que se realicen otros eventos de gran tamaño. Esto fue validado con los presidentes de ambos equipos (el Deportivo Independiente Medellín y el Atlético Nacional) en las entrevistas, en las que manifestaron lo siguiente: “Lo importante es aumentar la silletería *prémium*, que permite vender boletas a un mayor precio” (Zuleta Vélez, E # 2, marzo de 2017); y “Con la silletería actual es suficiente para la población de Medellín y la hinchada de los equipos” (Zuleta Vélez, E # 1, febrero de 2017), respectivamente.

El uso específico del estadio está destinado principalmente para partidos de fútbol, limitando su funcionamiento a este deporte; así, es una estructura de obra civil que no ofrece una infraestructura y un equipamiento adecuados para el desarrollo de otras

actividades o eventos diferentes al fútbol. A pesar de ser un estadio al que se le realizó una reforma importante en 2011, no se planteó una mejora en su funcionalidad y flexibilidad, sino que se circunscribió a realizar reformas a su interior que se limitaron a remodelar las zonas de los baños, la silletería, los camerinos, la sala de *doping* y las zonas de cafetería.

La Ilustración 5 muestra una vista aérea del interior del estadio Atanasio Girardot.

Ilustración 5. Vista aérea del interior del estadio Atanasio Girardot



Fuente: Google, Skyscrapercity.

A su alrededor, el estadio cuenta con un espacio generoso que permite el flujo de personas desde los dos puntos de acceso más importantes mencionados. Cerca, además, está la estación Estadio del metro de Medellín. Actualmente, el Deportivo Independiente Medellín utiliza en algunas ocasiones la plaza del estadio para crear la llamada “dimzone” en los días de partido, generando una experiencia de pertenencia para las familias que apoyan el equipo.

5.1.1.1 Ingresos actuales

Con base en información suministrada por el ÍNDER, actualmente los ingresos del estadio se generan principalmente por los pagos que realizan los dos equipos de fútbol de la ciudad.

Por cada partido, cada uno de ellos le paga al ÍNDER las siguientes cantidades:

- Una cuota fija de 10 SMMLV (alrededor de \$ 6.443.000).
- El 4 % del valor recaudado por taquilla (aproximadamente \$ 12 millones de los \$ 300 millones que en promedio se recogen por taquilla).
- Un sobrecosto del 2 % cuando los partidos son de noche, por el consumo de energía (<http://www.inder.gov.co/index.php/Escenarios-Deportivos/UD-Atanasio-Girardot/>).

Adicionalmente, los dos equipos deben asumir los siguientes costos:

- Pago al Dagred (prevención de emergencias, por aproximadamente \$ 8 millones).
- Pago a la empresa Marketing Deportivo por el alquiler de las vallas que están alrededor de la cancha.
- Refrigerios de la policía y de las personas de logística (alrededor de 2.000 refrigerios por partido).

En adición a estos recursos, el ÍNDER recibe periódicamente algunos ingresos por concepto del alquiler del estadio para otro tipo de eventos —tales como conciertos—. Sin embargo, y tal como se indicará posteriormente, el desarrollo de este tipo de eventos no es muy común.

5.1.1.2 Limitaciones de la infraestructura

Con base en las observaciones realizadas en el estadio, así como en las entrevistas desarrolladas en este trabajo, se identifican las siguientes limitaciones de la infraestructura y la operación actual:

- Accesos: las limitaciones de los accesos se evidencian principalmente en la tribuna oriental, que tiene una capacidad para 16.000 personas. En su parte superior se pueden ubicar hasta 10.000 personas, pero solo cuenta con tres accesos, lo cual hace difícil la logística y es, además, un riesgo en el momento de una emergencia.

Adicionalmente, hay grandes limitaciones para el acceso de personas discapacitadas. Dado que el único ascensor del estadio se encuentra al servicio del ÍNDER y de la alcaldía, no existe la posibilidad de que las personas en esta condición puedan acceder al estadio —con la única excepción de un espacio para 40 personas ubicado en los bajos de las tribunas—.

- Equipamiento: actualmente el estadio no cuenta con un equipamiento especializado para la realización de otro tipo de eventos —tales como equipos de sonido, iluminación o sistemas de protección de la grama para la circulación de camiones, entre otros—, lo cual hace que los tiempos de montaje y desmontaje de los eventos sean largos. En este momento, un concierto que ocupe todo el estadio está tomando aproximadamente 10 días entre montaje y desmontaje.

Tampoco cuenta con los mecanismos adecuados para adaptar los espacios a conciertos o eventos más pequeños que permitan, por ejemplo, la utilización de una sola tribuna sin tocar la grama.

- Palcos: de los 15 palcos que actualmente existen, solo el de la alcaldía es el que más se acerca a las características que este tipo de espacios debe tener por espacio y comodidad. Los palcos de cada uno de los equipos no son lo suficientemente cómodos y, por tanto, no

existen espacios adecuados que puedan ser alquilados a una mayor tarifa para los partidos u otro tipo de eventos.

- Subutilización de la infraestructura y de los espacios en los bajos del estadio: los partidos de fútbol normalmente se realizan dos veces por semana, pero, en adición a esto, no existe una gerencia de mercadeo o comercial que se dedique a atraer más eventos al estadio para aumentar sus ingresos y su ocupación.
- Operación y gerencia del estadio: dado que el ÍNDER solo cumple una función de administrador, se evidencian ineficiencias en la operación del estadio durante la realización de cada evento y partido de fútbol. La principal causa de estas ineficiencias es la inexistencia de un operador o una gerencia del estadio que se encargue de coordinar todas las actividades necesarias para realizar un evento, tales como logística, seguridad y los ingresos, entre otros.
- Oferta gastronómica: se percibe una deficiencia en la oferta gastronómica actual, dado que la mayoría de locales de comida existentes no tienen una oferta variada y se limitan, en su mayoría, a alimentos básicos.
- Cercanía a la cancha de los hinchas: de acuerdo con la información suministrada por Juan Carlos de la Cuesta (presidente del Atlético Nacional S. A. hasta marzo de 2017), una de las limitaciones que tiene el estadio es la siguiente: "La cancha no se encuentra lo suficientemente cerca de los hinchas para que se genere una mayor presión a los jugadores en los partidos de fútbol, como sí pasa en otros estadios del mundo" (Zuleta Vélez, E # 2, marzo de 2017).

5.1.1.3 Eventos realizados en los últimos años

Con base en documentos públicos encontrados tales como noticias y páginas web de operadores de eventos, durante 2016 y el primer semestre de 2017 se realizaron los siguientes eventos:

- Metroconcierto Feria de las Flores
- Concierto de Guns N' Roses. De este se resalta que 24 horas después se jugó el partido de la semifinal de la copa Sudamericana entre Atlético Nacional y Cerro Porteño y no hubo ningún contratiempo con el gramado, lo cual demuestra que con las precauciones adecuadas es posible adaptar esta infraestructura para diferentes tipos de eventos.

Esto evidencia que, a pesar de su gran capacidad y ubicación estratégica, el estadio está siendo subutilizado para otro tipo de eventos diferentes al fútbol, lo cual hace que no se perciban ingresos muy altos por este concepto.

Es importante señalar que en los primeros meses de 2017 se han realizado los siguientes conciertos en Medellín:

- Freedom 2017: 18 de marzo 18, Plaza Mayor
- Ozuna Odisea Tour: 18 de marzo, centro de espectáculos La Macarena
- Future, Carnaval afrolatino: 24 de marzo, Parque Norte
- Diego el Cigala, gira Indestructible: 25 de marzo, teatro Universidad de Medellín
- El Choli se muda a Medellín: 1º de abril, centro de espectáculos La Macarena
- Nicky Romero: 1º de abril, Plaza Mayor
- Ángeles del infierno: 8 de abril, teatro Universidad de Medellín
- Soy Luna: 20 de abril, centro de espectáculos La Macarena
- Steve Aoki: 21 de abril, Plaza Mayor
- Las leyendas vivas de la salsa III: 22 de abril, centro de espectáculos La Macarena
- Teen Festival: 29 de abril, aeroparque Juan Pablo II
- Gente Valiente World Tour, Silvestre Dangond: 1º de mayo, centro de espectáculos La Macarena
- Épica: 18 de mayo, teatro Universidad de Medellín
- Baum Park (Breakfest): 19 de mayo, Parque Norte
- Salsa es Pasión: 20 de mayo, centro de espectáculos La Macarena
- Miguel Bosé: 25 de mayo, centro de espectáculos La Macarena

Se observa que, si bien en la ciudad se vienen desarrollando eventos de diferentes escalas, el estadio no se encuentra dentro de los escenarios utilizados para realizarlos, dejando de percibir los ingresos que este tipo de actividades generan no solo para el estadio, sino para las diferentes actividades comerciales que se desarrollan alrededor.

En este punto cabe señalar que, según información suministrada por un operador de eventos a nivel local, en Medellín existe una escasez de espacios para realizar eventos/conciertos para 3.000-4.000 personas.

5.1.1.4 Servicios que actualmente provee el ÍNDER en la operación del estadio

Una de las dificultades que actualmente tienen los equipos de fútbol es que los servicios no se encuentran consolidados, sino que, en el momento de realizar cada partido, los deben coordinar con el prestador de cada servicio: publicidad, logística, sonido y video, uso de las pantallas gigantes, seguridad, etc., cada uno de los cuales tienen un contrato por separado.

Así, el ÍNDER es más una entidad que pone a disposición de los equipos de fútbol el estadio, pero son estos los que se deben encargar de coordinar la logística requerida en el momento en que se llevan a cabo los partidos.

5.1.1.5 Servicios que actualmente se encuentran en el estadio tales como restaurantes y palcos, entre otros

Con relación a los palcos, se identifica que existe una restricción en el uso y la venta de palcos, pues los equipos solo pueden disponer de dos de los 15 existentes —los cuales, según observación realizada, no tienen las características que un palco debería tener según

referentes internacionales—. Los demás palcos se usan para la prensa y la alcaldía de Medellín, y hay otros que no se encuentran habilitados.

Con relación a los restaurantes y la oferta gastronómica actual, dicha oferta es muy limitada y los asistentes no tienen muchas opciones.

5.1.1.6 Locales comerciales existentes

Con base en información pública encontrada, actualmente en el estadio existen 290 locales comerciales en las zonas aledañas al estadio. Estos vendedores se han agrupado en una red denominada Red de venteros de la unidad deportiva Atanasio Girardot.

Según la información publicada en 2015 en medios como el periódico El Tiempo, algunas de las medidas implementadas por la alcaldía de Medellín para evitar disturbios están afectando la economía y los ingresos de estos locales comerciales. De los 290 locales, actualmente existen 118 cerrados, debido a los bajos ingresos por las prohibiciones de venta de licor, de la transmisión de los partidos por televisión y del cierre de los accesos al estadio. Esta medida se aplica solo para los vendedores externos, no para los internos.

En este punto se identificó que los vendedores externos pagan en promedio un arriendo de \$ 140.000. Adicionalmente, y según información suministrada en entrevista con el ÍNDER, la mayoría de ellos llevan décadas ejerciendo su labor en este sitio.

5.1.1.7 Uso del suelo del predio

Con base en información suministrada por el ÍNDER, el uso del suelo en la unidad deportiva Atanasio Girardot está reglamentado por la Resolución 395 (Colombia, Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud, 2008). A través de este documento se establece que el estadio y la unidad deportiva en general pertenecen a un polígono de la ciudad determinado como un área de preservación de las infraestructuras (API).

En este sentido es fundamental analizar los usos permitidos para este predio, el modelo de ocupación y la intensidad de los usos, entre otros, antes de proponer los usos que podrán ser implementados en el predio de la cancha Marte 2.

En el caso de que se defina un uso diferente a los establecidos en esta API, deberá realizarse un acercamiento ante el Departamento Administrativo de Planeación (DAP) de Medellín, con el fin de verificar si es posible implementar algún instrumento de gestión del suelo para ajustar o cambiar la reglamentación vigente.

Si por el contrario se decide desarrollar el predio con los usos permitidos por la API, se deberá presentar ante el DAP el planteamiento urbanístico, presentando la propuesta de desarrollo del predio para la aprobación por esta entidad.

Aprovechamiento y usos actuales permitidos

Con base en la API vigente para este predio, se establece que las alturas máximas permitidas no pueden sobrepasar los límites establecidos por la Aeronáutica Civil, por lo

cual cualquier proyecto deberá ser presentado ante esta entidad, con el fin de que ella verifique la factibilidad de la altura propuesta.

Con relación a los usos, esta reglamentación establece lo siguiente: “Los predios que conforman el área de planificación se enmarcan en la categoría de Equipamientos general o de ciudad, y tendrán como uso principal el recreativo deportivo” (Colombia, Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud, 2008).

Los usos complementarios a este uso principal podrán ser los siguientes:

- Actividades de mantenimiento de estas instalaciones deportivas.
- Actividades de salud relacionadas con la atención de emergencias o de primeros auxilios de la unidad deportiva.
- Alojamiento destinado a deportistas de alto rendimiento o a delegaciones deportivas.
- Comercio y servicios complementarios y compatibles con el uso deportivo y recreativo como parte de la unidad deportiva y bajo su autorización, sin detrimento de las demás normas de salud, salubridad, higiene y seguridad.

En este sentido, en el caso de que se defina la pertinencia de estructurar algún desarrollo inmobiliario complementario al estadio como generador de ingresos del proyecto, se deben tener en cuenta estos usos permitidos o realizar la gestión anteriormente descrita ante de las autoridades pertinentes antes de iniciar un proceso de factibilidad.

Adicionalmente, en este documento se indica que los requerimientos de estacionamientos en la unidad deportiva suman aproximadamente 770 unidades (Colombia, Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud, 2008).

5.1.2 Actores

La identificación de los actores involucrados en un proyecto es un proceso fundamental, en la medida que permite entender el rol de cada uno, su nivel de poder en la toma de decisiones para el futuro desarrollo del proyecto y el interés que pueden tener para, de esta forma, poder desarrollar una estrategia de comunicación en cada uno de ellos. Esto cobra especial relevancia en un proyecto desarrollado a través del esquema de la APP, en el cual confluyen actores tanto del sector público como del privado, donde sus intereses pueden ser disimiles.

A continuación se listan y se indica el rol de las entidades públicas y de las entidades privadas que actualmente tienen algún tipo de intervención en la zona del estadio, y aquellos que deberán ser tenidos en cuenta en el momento de desarrollar la estructuración del proyecto.

5.1.2.1 Públicos

- Alcaldía de Medellín: el alcalde es el que finalmente tomará la decisión de si el ÍNDER debe o no suscribir un contrato con el sector privado para llevar a cabo el proyecto. En este sentido, involucrar al alcalde desde los inicios de la estructuración es fundamental, con el fin de contar con la voluntad política para llevar a cabo el proyecto.
- Agencia APP: esta agencia es la entidad encargada de estructurar y evaluar los proyectos desarrollados a través del esquema de las APP en la ciudad. En este sentido, es un actor fundamental, ya que es el interlocutor directo en el sector público y el que se encarga de gestionar las relaciones con las demás dependencias de la administración que están involucradas en el desarrollo del proyecto.
- ÍNDER: el Instituto de Deportes y Recreación de Medellín es el ente descentralizado de la alcaldía de Medellín encargado de fomentar el deporte, la actividad física, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre mediante la oferta de programas en espacios que contribuyan al mejoramiento de la cultura ciudadana y de la calidad de vida de los habitantes del municipio. Además, es el encargado de administrar los escenarios deportivos públicos de Medellín, dentro de los cuales se incluye el estadio Atanasio Girardot. Como administrador del estadio y de este tipo de infraestructuras en la ciudad, sería posiblemente la entidad contratante de este proyecto.
- Subsecretaría de Espacio Público: depende de la Secretaría de Gobierno de la alcaldía de Medellín, y es la encargada de controlar el espacio público de las zonas externas al estadio, incluyendo aquellas en las cuales se encuentran los vendedores formales e informales que se ubican en las áreas aledañas.
- Secretaría de Hacienda: encargada de cobrar los arriendos correspondientes a los locales de los vendedores informales que se encuentran en la parte exterior del estadio. Es, además, la entidad encargada de evaluar el modelo financiero y la matriz de riesgos que sea desarrollada en el proceso de estructuración del proyecto, con el fin de verificar que efectivamente no se requerirán aportes del sector público para su desarrollo.

5.1.2.2 Privados

- Equipos locales de fútbol, Atlético Nacional y Deportivo Independiente Medellín (en adelante DIM): actualmente son los mayores usuarios del estadio, a través de la realización de dos partidos semanales. En este sentido son unos de los "clientes" más importantes, por lo cual es importante entender sus necesidades e involucrarlos desde el comienzo de la estructuración del proyecto.
- Operadores de eventos: aunque el estadio no es muy utilizado para realizar conciertos y eventos diferentes a los partidos, estos operadores son otro de los usuarios que deberán ser tenidos en cuenta en el momento de la estructuración, ya que la idea es poder potenciar una mayor demanda y uso del estadio por parte de ellos.

- Red de venteros de la unidad deportiva Atanasio Girardot: esta red deberá ser tenida en cuenta en el momento de estructurar el proyecto, ya que en el ámbito social pueden representar un riesgo alto si no se gestionan sus intereses de manera adecuada.
- Hinchas/espectadores y visitantes al estadio: son los otros "clientes" más importantes. Su motivación está orientada hacia la calidad de la experiencia durante los partidos y demás eventos, para lo cual es importante poder brindarles seguridad, comodidad y fácil acceso e ingreso, entre otros.

5.2 Nuevos servicios. Tendencias identificadas a nivel internacional que pueden ser aplicadas en el caso del estadio Atanasio Girardot

A continuación se presenta una breve descripción de algunos de los referentes internacionales analizados, con base en los cuales se identificarán algunas tendencias que pueden ser aplicadas en una futura estructuración de una APP para el estadio.

5.2.1 *Benchmarking* internacional

En los años recientes se ha visto la oportunidad de desarrollar proyectos alrededor de la actividad deportiva que no solo le den realce y mejoramiento a esta actividad, sino que, además, la complementen a través de la incorporación de nuevos usos. En otras palabras, proyectos que buscan que los estadios y sus alrededores se conviertan en centros de entretenimiento para todo tipo de público y que permitan generar una mayor dinámica e ingresos.

Es así que a nivel internacional se han desarrollado como complemento a la infraestructura deportiva espacios comerciales, alojamiento, entretenimiento y parqueaderos, entre otros, con el fin de generar una mayor oferta de áreas y de servicios que finalmente permitan obtener mayores ingresos.

En este sentido se incluye a continuación una serie de proyectos en estudio y proyectos ejecutados en diferentes estadios a nivel mundial, con el fin de identificar aquellas tendencias o elementos que pueden ser implementados en el estadio Atanasio Girardot.

Es importante señalar que estas tendencias corresponden a una primera aproximación, y que deberán ser verificadas en el momento de realizar la estructuración de la APP, con el fin de analizar su viabilidad desde el punto de vista financiero y técnico, pues, tal como se mencionó anteriormente, en el marco de la normatividad colombiana de las APP, todos los activos deberán revertir al sector público y, por tanto, todas las inversiones que se realicen debe recuperarse con ingresos tales como los arrendamientos.

5.2.1.1 Estadio Santiago Bernabéu

El estadio Santiago Bernabéu ha sufrido una serie de transformaciones desde el año de su construcción (1947), incluyendo la ampliación del aforo y las mejoras en la fachada y las instalaciones, para incrementar los ingresos procedentes del estadio.

Según la información consultada en la página web del Real Madrid (<http://www.realmadrid.com/estadio-santiago-bernabeu>), así como de fuentes informativas, en 2016 su presidente, Florentino Pérez, anunció, junto con la alcaldesa de la ciudad, Manuela Carmena, el acuerdo que será llevado a cabo entre el club y el ayuntamiento para la remodelación del estadio. La obra costará USD 450 millones y tendrá un plazo de dos años y medio para su construcción. El objetivo principal del proyecto será rejuvenecer el estadio sin aumentar la capacidad.

La nueva fachada de estadio, que estará cubierta por una capa de acero, será más moderna y estará a la vanguardia de los estadios más modernos del mundo. La cubierta contará con un techo retráctil que durará aproximadamente 15 minutos en cerrarse totalmente. Asimismo, la fachada proyectará imágenes en el costado del estadio, convirtiéndola en una pantalla gigante con mensajes comunicativos, y en la noche contará con un sistema de iluminación para darle un toque futurista.

La Ilustración 6 muestra una proyección de la que será la nueva fachada del estadio.

Ilustración 6. Nueva fachada del estadio Santiago Bernabéu



Fuente: <http://www.realmadrid.com/estadio-santiago-bernabeu>

Otro de los elementos planteados para este proyecto es crear un “Templo blanco” dentro del cual se encuentre un centro comercial, logrando así que no solo sea un estadio, sino que, además, se convierta en un centro lúdico con tiendas.

Una de las fuentes de ingresos que se tuvo contemplada inicialmente fue la creación de un hotel de alta categoría dentro del estadio, ofreciendo a los ocupantes la posibilidad de tener una mirada al campo desde sus habitaciones. Sin embargo, y con base en información consultada, este uso fue descartado en el plan especial aprobado por el Ayuntamiento.

Asimismo, y según declaraciones realizadas por el presidente del Real Madrid, como fuente de ingresos adicional se tiene contemplado la venta de los derechos de nombre del estadio, ya que se espera que el costo de la reforma se financie con el patrocinio de IPIC, el fondo de inversión de Abu Dabi, que posee la propiedad de la petrolera Cepsa, entre otras compañías. Por tanto, el estadio podría pasar a denominarse IPIC Bernabéu o CEPESA

Bernabéu. “El estadio seguirá llamándose Santiago Bernabéu, pero podría tener un apellido como otros estadios en los que existen patrocinios que financian este tipo de infraestructuras” (Real Madrid, Club de Fútbol, s. f.).

Es importante señalar que en 2016 se inició un proceso para que la junta de gobierno del ayuntamiento apruebe la modificación especial del plan urbanístico del proyecto. Según las noticias consultadas, en febrero de este año el ayuntamiento aprobó dicho plan especial (denominado Plan especial del Nuevo Bernabéu), permitiendo un incremento en la altura del estadio de 12 metros para la instalación de la nueva cubierta y la envolvente de las fachadas.

Otra de las intervenciones más notables será la transformación del parqueadero, para crear una nueva plaza pública con más de 10.000 metros cuadrados de superficie.

A manera de resumen, y según la información publicada en su página web, las principales intervenciones sobre el estadio Santiago Bernabéu serán las siguientes:

- Reconfiguración de las torres de la fachada oeste (mejora de accesibilidad y seguridad).
- Supresión de las barreras arquitectónicas en los accesos, el estadio y su entorno próximo.
- Disminución de las afecciones acústicas y lumínicas (cubierta retráctil y nueva fachada envolvente).
- Mejora de la sostenibilidad energética y mayor calidad ambiental.
- Nuevo túnel y un anillo logístico.
- Mantenimiento de edificabilidad existente y de aforo neto actual (<http://www.realmadrid.com/estadio-santiago-bernabeu>).

5.2.1.2 Casos de estadios en Estados Unidos

Según Horrow Sport Ventures (s. f.), en la última década se han desarrollado/renovado alrededor de 235 instalaciones deportivas en Estados Unidos, con un costo superior a los USD 19.4 billones, identificando que las diferentes ciudades donde se han realizado estos proyectos han entendido que el desarrollo de este tipo de infraestructuras es un componente importante para su crecimiento, dadas las dinámicas económicas que se generan en ellas con su construcción.

Dentro de estas dinámicas o beneficios que se generan alrededor del desarrollo de este tipo de proyectos se encuentran la creación de empleo, la posibilidad de mejorar la dinámica económica alrededor de la infraestructura y la de atraer más eventos a la ciudad, entre otros. Asimismo, se identifica que la creación o el mejoramiento de este tipo de infraestructuras aumentan el orgullo que los ciudadanos sienten por ellas.

Horrow Sport Ventures (s. f.) explica que las características financieras de la implementación del modelo de APP en este tipo de infraestructuras son las siguientes:

- Las instalaciones son desarrolladas con mayor flexibilidad, con el fin de tener la capacidad de albergar diferentes tipos de eventos, además de los deportivos.
- La necesidad de realizar negociaciones de largo plazo con futuros arrendatarios o patrocinadores de espacios —como los palcos y las suites—, así como de los derechos de nombre (*naming rights*).
- En algunos casos, el sector público ha realizado aportes a los proyectos a través de recursos que captan las ciudades provenientes de los impuestos —hoteleros, de parqueaderos o de alquiler de vehículos, entre otros—.

Dentro de los proyectos que se han desarrollado a través del modelo de la APP está el Detroit Stadium Ford Field, que, según información pública, tuvo un costo total de USD 471 millones. Según Horrow Sport Ventures (s. f.), el sector público aportó USD 125 millones al proyecto, provenientes de impuestos, bonos, el aporte del lote y los aportes en recursos públicos de la ciudad.

Además de albergar eventos deportivos, la instalación ha sido creada para el desarrollo de otro tipo de eventos tales como conciertos. Asimismo, y al igual que se evidencia en los proyectos más recientes, el estadio cuenta con sillas *prémium* para mejorar la experiencia de sus visitantes.

La Ilustración 7 muestra las nuevas sillas *prémium* del Detroit Ford Field Stadium.

Ilustración 7. Sillas *prémium* del Detroit Ford Field Stadium



Fuente: <http://www.fordfield.com/premium-seating/loges-boxes>

5.2.1.3 Estádio Governador Magalhães Pinto (estadio Mineirão, Belo Horizonte)

Este estadio fue referenciado en entrevista con Juan Carlos de la Cuesta (Zuleta Vélez, E # 2, marzo de 2017), que mencionó que el presidente de la organización Ardilla Lülle consideraba que puede ser un buen ejemplo o referente en el momento de desarrollar un nuevo estadio o renovar el Atanasio Girardot.

Según la información publicada en la página web Portal de la Copa (<http://www.copa2014.gov.br/es/sedes/belohorizonte/arena>), dentro de las renovaciones realizadas a este estadio para este evento se encuentran las siguientes:

- El área del campo fue rebajado en 3.4 metros para perfeccionar la visibilidad.
- La nueva arena reúne 62.160 asientos —todos cubiertos— y cuenta con 98 palcos, además de vestíbulos con instalaciones exclusivas.
- Restaurante panorámico en un espacio de 1.160 m², con capacidad para 370 personas.
- Área exclusiva para periodistas, que atiende a 388 profesionales, con 160 estaciones de trabajo.
- Desarrollo de un área comercial de más de 7.500 m² para albergar hasta 47 tiendas.
- Incorporación de 58 espacios para restaurantes y bares.
- Instalación de 8 ascensores.

La Ilustración 8 muestra una vista aérea del estadio Governador Magalhães Pinto.

Ilustración 8. Vista aérea del estadio Governador Magalhães Pinto



Fuente: <http://www.copa2014.gov.br/es/sedes/belohorizonte/arena>

Cabe señalar que para la reforma realizada se conformó en 2010 una APP entre el Gobierno del estado de Minas Gerais y el consorcio vencedor de la licitación: el Minas Arena. Además de conducir la labor de modernización, el consorcio realizará la operación del estadio por 25 años. Según la información publicada en esta página, la inversión total fue de 666.3 millones de reales, de los cuales el estado aportó 400 millones (<http://www.copa2014.gov.br/es/sedes/belohorizonte/arena>).

5.2.2 Tendencias internacionales aplicables al estadio Atanasio Girardot

Una vez realizada la revisión de literatura a través de la cual se analizaron las diferentes prácticas y tendencias que se vienen aplicando a nivel internacional en diferentes proyectos, se identificaron aquellas que, adaptándolas al contexto local, pueden ser implementadas en el desarrollo del proyecto objeto de análisis. Dichas tendencias fueron validadas con los presidentes de los equipos de fútbol locales durante las entrevistas. Dentro de ellas se encuentran las siguientes:

5.2.2.1 Tendencias con relación al diseño del estadio

Con base en la revisión de literatura realizada, se identificó que las instalaciones deportivas y, particularmente, los estadios, se han convertido en lugares de entretenimiento que se adaptan a una amplia gama de espectadores, ofreciendo oportunidades flexibles de montaje para desarrollar diferentes actividades relacionadas con el deporte, la recreación, la cultura, las artes y la educación. En otras palabras, se han convertido en espacios multifuncionales con la capacidad de desarrollar más de dos eventos por semana.

Es así como hoy en día las instalaciones deportivas se conciben para albergar más y variados eventos y para dar respuesta a una creciente demanda de espectadores organizados que requieren de más y mejores espacios. Para ello se están designando espacios que permitan el desarrollo, el complemento y la organización de los eventos, los cuales muchas veces superan la cifra de un millón de metros cuadrados. Entre los desarrollos complementarios que se vienen implementando en diferentes proyectos a nivel internacional se incluyen hoteles, comercio, servicios médicos y espacio para convenciones.

Adicionalmente, han surgido servicios que permiten obtener mayores ingresos tales como el desarrollo de palcos/suites de lujo y la creación de más oportunidades de patrocinios —incluyendo los derechos de nombre del estadio y atraer nuevos usuarios que operen el lugar, entre otros—. Es así como las instalaciones desarrolladas y los servicios que se están ofreciendo en los últimos cinco años en diferentes estadios a nivel internacional han comenzado a mostrar comodidades de primer nivel, con características, acabados y servicios que compiten por la obtención de mayores recursos, centrándose en elementos externos que no tienen que ver con el juego en sí mismo.

Asimismo, y según algunos casos analizados, se recomienda diseñar una cubierta y unos sistemas de montaje que permitan dividir el estadio para la realización de actividades complementarias tales como los conciertos y actividades deportivas, entre otras, que no necesariamente tienen que copar su capacidad máxima.

Otra tendencia es mencionada por Cave y Miller (2016): diseñar la edificación de manera vertical, implementando usos como parqueaderos y comercio en diferentes niveles.

5.2.2.2 El sitio y sus alrededores

La llegada al estadio debe estar concebida para atraer a los visitantes más allá de la puerta principal. En este sentido es importante diseñar desarrollos complementarios tales como plazas de entretenimiento, centros comerciales y restaurantes con música en vivo, entre otros, de manera que se pueda crear una experiencia más allá del estadio, donde haya espacios de entretenimiento antes y después de cada evento.

Los estadios, además, se están convirtiendo en los “templos” de los equipos, y muchos de los clubes han creado en ellos museos en donde se muestra su historia y se guardan memorias, como es el caso del Camp Nou. En este sentido, valdría la pena analizar

la posibilidad de crear un espacio donde se muestra la historia de los equipos locales, que permita su integración con los aficionados y las familias que se esperan atraer.

Es importante, además, revisar la posibilidad de intervenir la fachada del estadio. Los proyectos que se vienen desarrollando actualmente han incluido fachadas más dinámicas, que, en su mayoría, cuentan con un sistema de iluminación con los colores del equipo que esté jugando como local. Sin embargo, es importante tener en cuenta que este tipo de intervenciones puede ser una de las más costosas, por lo cual, al igual que todas las inversiones, debe analizarse en cuánto tiempo se puede recuperar, y, si es posible, hacerlo en la vigencia del contrato.

5.2.2.3 Circulación y oferta de comidas

Más allá de facilitar la entrada, la salida y la seguridad, la circulación dentro de las instalaciones deportivas debe fluir teniendo en cuenta la gran cantidad de personas que se movilizan al mismo tiempo en ciertos momentos, promoviendo un fácil ingreso, incluso cuando esté a plena capacidad. La amplitud de las circulaciones hace una gran diferencia en el confort de los visitantes y permite un flujo constante de las personas entre los diferentes espacios del estadio. Asimismo, la adición de un *lobby* y de espacios de entrada permite la formación de filas más grandes, lo cual ayuda en el control durante los ingresos.

Adicionalmente, contar con tres o más niveles de entrada es actualmente bastante común en las instalaciones deportivas. En este sentido se vienen incorporando más circulaciones verticales a través de escaleras, escaleras eléctricas y ascensores en las diferentes tribunas, lo cual es esencial para evitar congestiones y mejorar la logística de movilización. En este punto se recomienda trabajar en estrecha colaboración con una empresa de transporte vertical para estimar adecuadamente las necesidades, con base en los momentos en los cuales se moviliza mayor cantidad de personas.

Es importante contar también con una oferta amplia y adecuada de servicios de comida, con el fin de disminuir las congestiones en el momento de la compra. La distribución de estos servicios debe ser diseñada para disminuir los tiempos de espera y lograr un movimiento constante de las filas. Se pueden, también, instalar monitores que permitan ver el partido durante esta espera. La oferta de comidas se ha ido ampliando más allá de las tradicionales comidas rápidas. Es así como se vienen instalando otro tipo de ofertas como tacos, burritos, sushi, etc., que también permiten ser consumidos fácilmente. Cabe resaltar que la variedad —referida a la oferta y la gama de precios—, genera una importante fuente de recursos e impactan la experiencia durante el evento.

5.2.2.4 La experiencia durante el juego (*the in-game experience*)

Dado que actualmente existen otras áreas en la ciudad como bares y restaurantes donde las personas pueden ver los partidos, es importante que la asistencia al estadio se convierta en una experiencia y, en algunos casos, en un evento social. Es así como la creación de espacios que permitan la interacción social —tales como restaurantes detrás de los palcos o

con vista al estadio— es una tendencia en crecimiento a través de la cual los visitantes pueden disfrutar la energía de los partidos, incluso cuando no sean los más fanáticos.

Es importante, entonces, tener una variedad de servicios y opciones de espacios y silleterías orientada a grupos de fanáticos más sofisticados. Existe una tendencia de venta de “boletas todo incluido”, donde se ofrecen por una sola tarifa servicios de parqueadero, acceso al partido y comida.

Esta visión es compartida por Juan Carlos de la Cuesta, que afirma lo siguiente:

Actualmente se vende un partido, pero a lo que se debe llegar es a vender una experiencia y atraer a las familias. Es importante contar con museos y unas mejores tiendas de los equipos, de manera que, antes de cada partido, exista una variedad de servicios y opciones de entretenimiento para los asistentes (Zuleta Vélez, E # 2, marzo de 2017).

En este mismo sentido, Eduardo Silva afirma lo siguiente: “Es importante contar con un museo del equipo dentro del estadio, de manera de poder crear una mejor experiencia y una mayor cercanía con el equipo” (Zuleta Vélez, E # 1, febrero de 2017).

5.2.2.5 Asientos y servicios

Tal como fue mencionado, el desarrollo de palcos y la posibilidad de ofrecer ubicaciones preferenciales —cerca de la cancha— es de gran importancia y permite cobrar precios de boletería más altos. Según la información suministrada por la compañía asesora de estadios Sports Facilities Management (<https://sportadvisory.com/>, s. f.), muchos operadores de estadios aplican la regla del 80-20; el 80 % de los ingresos provienen del 20 % de los asistentes, los cuales se ubican en sitios *prémium* y tienen un consumo importante de bebidas y comidas durante el evento. En otras palabras, la creación de estas nuevas opciones de asientos permite ofrecer mejores sitios y servicios a cambio de un mayor precio por boleta o por ingreso.

Actualmente, a nivel mundial, muchos fans están familiarizados con el concepto de *palco/suite*, que tiene una capacidad aproximada de entre 10-16 personas con silletería fija, al cual se accede por una entrada exclusiva y donde normalmente se incluyen servicios de bebidas y comidas, monitores de televisión, líneas privadas de teléfono, bufé y *wi fi*, entre otros.

Se evidencia, además, que existe una tendencia que viene creciendo con relación a los *lounges* en donde se usan algunos de los servicios que tienen estos palcos y se crea un ambiente mucho más amplio donde se ofrecen todos los servicios en un solo lugar. Esto evidencia que, más allá de aumentar la capacidad de asientos en un estadio, lo importante es crear estrategias y espacios que permitan tener una diferenciación en los precios.

Esto fue confirmado por Juan Carlos de la Cuesta, que afirma lo siguiente:

Con los espacios actuales no es posible generar una experiencia alrededor de cada partido (una experiencia de estadio) para los asistentes. Hay una deficiencia de palcos, de espacios VIP para realizar reuniones de los ejecutivos de los equipos (que pueden ser de sus

patrocinadores) y de oferta diversas de comidas y parqueaderos, entre otras, que, en muchas ocasiones, hace que las personas prefieran no asistir al estadio y que, como equipo, recibamos menores ingresos (Zuleta Vélez, E # 2, marzo de 2017).

De la Cuesta afirma, además, que el estadio es el escenario de la ciudad al que más gente llega. En este sentido, existe una demanda para una buena oferta de servicios complementarios (Zuleta Vélez, E # 2, marzo de 2017).

5.2.2.6 Seguridad, tecnología y el “detrás de”

Tal como se ha evidenciado en diferentes proyectos a nivel internacional, lo que no se ve es tan importante como lo que sí se ve. En la actualidad existe una conciencia de la importancia de la seguridad, la eficiencia energética y otro tipo de prácticas donde los sistemas de construcción están siendo integrados para proporcionar instalaciones más “inteligentes”, eficientes y seguras en el desarrollo de infraestructura deportiva. Aunque muchos de estos esfuerzos se basan en nuevas tecnologías, es de gran relevancia que el recurso humano sea consciente de su importancia para lograr su éxito.

Asimismo, las eficiencias en el diseño apoyan los nuevos usos en las instalaciones deportivas, ya que los estadios están siendo diseñados y concebidos para acoger mucho más que los eventos deportivos y para ser más funcionales, de tal manera que permitan atender nuevas demandas. En este sentido, el uso de soluciones de asientos retráctiles, equipos de conversión y sistemas de protección de la grama, entre otros, permite que las instalaciones deportivas puedan competir con centros de convenciones y hoteles como opciones para la realización de eventos.

En este sentido, en los nuevos diseños se debe asignar un mayor espacio para el almacenamiento, la puesta en escena y la logística de los equipos que se requieran para el montaje y la transmisión de los eventos. Estos espacios son fundamentales para el alojamiento de unidades móviles de televisión, camiones de transmisión en vivo, y equipos para la realización de eventos y conciertos, entre otros.

Otro componente importante es el diseño de vestuarios para múltiples usuarios con las comodidades requeridas, además de los camerinos que actualmente tienen los equipos locales.

A nivel internacional, en las nuevas instalaciones deportivas estos camerinos ofrecen actualmente mayores comodidades. Dentro de los componentes que ahora se encuentran están áreas mejor equipadas para un mayor bienestar de los jugadores, el personal de los equipos y los artistas. En algunos casos también albergan salas de entrenamiento y de video, oficinas de los entrenadores, salas de reuniones, salas de entrevistas para medios, áreas de práctica, salas de acondicionamiento deportivo y salones con cocina y zona de comedor, entre otros.

5.2.2.7 *Naming rights*. Venta de los derechos de nombre

Una de las tendencias identificadas es la venta de los derechos de nombre de los estadios como una estrategia de mercadeo que vienen utilizando algunas de las marcas más grandes del mundo, y que se viene implementando en estadios en España, Canadá, Estados Unidos y el Reino Unido, entre otros países. Según información publicada por la revista Forbes en enero de 2016, los contratos más grandes de venta de derechos de nombre en Estados Unidos se muestran en la Tabla 2 a continuación.

Tabla 2. Principales contratos de venta de derechos de nombre en Estados Unidos a enero de 2016

Estadio	Equipos	Patrocinador/ Marca	Valor total (millones de USD)	Duración (años)
MetLife Stadium	New York Jets/Giants	MetLife	450	25
AT&T Stadium	Dallas Cowboys	AT&T	400	20
Citi Field	New York Mets	Citigroup	400	20
Mercedes-Benz Stadium	Atlanta Falcons	Mercedes-Benz	310	27
Reliant Stadium	Houston Texans	NRG Energy	300	30
SunTrust Park	Atlanta Braves	SunTrust Banks	250	25
Gillette Stadium	New England Patriots	Gillette	240+	30
Levi's Stadium	San Francisco 49ers	Levi Strauss	220	20
FedEx Field	Washington Redskins	FedEx	205	27
Barclays Center	Brooklyn Nets	Barclays	200	20
U.S. Bank Stadium	Minnesota Vikings	U.S. Bancorp	200	20
Philips Arena	Atlanta Hawks	Philips	185	20

Fuente: Kurt Badenhausen. Forbes, enero de 2016.

Se identifica así que la venta de los derechos de nombre ha sido una de las fuentes de ingreso más representativas en el momento de obtener ingresos y financiar este tipo de infraestructuras. En este sentido es una tendencia que realmente vale la pena analizar, con el fin de verificar su aplicabilidad en el estadio Atanasio Girardot.

5.2.2.8 Convertir los estadios en un destino no solo de infraestructuras deportivas

Una de las tendencias que se viene implementando es la creación de servicios y usos complementarios que permitan atraer a la comunidad y a otros visitantes más allá de los momentos en los cuales haya eventos deportivos. Esto permite, además, que los estadios se conviertan en regeneradores urbanísticos de las ciudades.

Adicionalmente, en diferentes estadios alrededor del mundo se ofrecen servicios tales como la visita a los museos de los equipos y recorridos alrededor del estadio —es el caso de la Camp Nou Experience del FC Barcelona—, para generar un flujo constante de visitantes y turistas. Si bien actualmente en el estadio Atanasio Girardot existe un museo de la ciudad, los presidentes de los dos equipos locales manifestaron en las entrevistas el deseo de contar con un museo de cada uno de los equipos.

La Ilustración 9 muestra una imagen de la Camp Nou Experience.

Ilustración 9. Imagen de la Camp Nou Experience



Fuente: <https://www.fcbarcelona.es/>

5.2.2.9 Dinamismo de la fachada

Según la entrevista realizada a Juan José Aramburo (Zuleta Vélez, E # 7, mayo de 2017), desarrollador inmobiliario de importantes proyectos de Medellín, en el momento de atraer demanda y visitantes a los proyectos “no solo se debe ser, sino también parecer”, refiriéndose a la importancia de lograr realizar un cambio de la fachada del estadio para que la población realmente sienta que hubo un cambio y una renovación. Aramburo afirma, además, que este tipo de estructuras puede conseguirse en el mercado de diferentes calidades y precios, con el fin de verificar cuál es aquella que mejor se adapta al proyecto.

Cabe señalar que esto puede ser de gran importancia, pues en esta fachada también se instalaría el nuevo nombre del estadio —en el caso de ser aprobado por el Concejo de Medellín—. Adicionalmente, y tal como lo van a realizar en la APP del coliseo El Campín, se podría instalar una pantalla para transmitir los partidos y pasar publicidad —dependiendo de la normativa vigente en el momento de estructurar el proyecto, pues a la fecha del desarrollo de este trabajo toda la reglamentación para la publicidad exterior se encuentra en debate en el Concejo de Medellín—.

La Ilustración 10, a continuación, muestra un *render* exterior de la APP del coliseo El Campín.

Ilustración 10. *Render* del exterior de la APP del coliseo El Campín



Fuente: www.eltiempo.com, febrero de 2017.

En conclusión, existe una serie de tendencias implementadas en diferentes proyectos a nivel internacional que pueden ser adaptadas e implementadas en el estadio Atanasio Girardot. Este proceso de identificar realmente cuáles son las tendencias y el alcance que se requiere en la ciudad puede ser complejo y demanda importantes habilidades del futuro equipo estructurador, ya que, tal como señala Langdon (2014), realizar un desarrollo o un proyecto adecuado requiere tener la habilidad de satisfacer las necesidades de los diferentes grupos de interés.

5.2.2.10 Incorporación de prácticas de sostenibilidad ambiental

En algunos estadios tales como el estadio Governador Magalhães Pinto se han incorporado diferentes prácticas de sostenibilidad tales como la instalación de paneles solares en las fachadas o cubiertas, con el fin de disminuir el consumo de recursos de energía y agua y de abastecer las necesidades propias que tiene el estadio.

Según la información publicada en el periódico El Tiempo (2014), “a partir de Rusia-2018, estos certificados de prácticas ‘verdes’ serán un requisito para los estadios mundialistas, a la vez que la Fifa también hará obligatorias en los procesos de candidatura otras prácticas sostenibles”. Esto fue confirmado en otras fuentes consultadas, en las que se indican los procesos que se vienen desarrollando para el Mundial de Rusia.

5.3 Ingresos

5.3.1 Mecanismos de retribución en una APP

De manera general, los mecanismos de retribución o las fuentes de ingreso en una APP provienen de:

- Los recursos públicos, que se comprometen a través de vigencias futuras.
- Los ingresos provenientes de fuentes privadas tales como pagos de los usuarios (peajes) o ingresos por desarrollo comercial (tarifas de arrendamiento).

A manera de ejemplo, las concesiones de cuarta generación son proyectos que combinan ambas fuentes de ingresos, ya que, según información suministrada por la Asociación de Entidades Financieras (Anif, 2014), los recursos provenientes de estos proyectos son: i) los peajes de las concesiones; ii) los recursos públicos de vigencias futuras, donde se han aprobado cerca de 12 puntos del PIB en VPN para el período 2014-2044; y iii) la emisión del bono de infraestructura, donde se tiene pensado incorporar masivamente a las administradoras de los fondos de pensiones.

Cabe señalar que, independientemente del tipo de ingresos que tenga un proyecto, el cierre financiero es responsabilidad del sector privado, que deberá financiar a través de *equity* y deuda la construcción de los proyectos. Una vez se inicie la fase de operación del proyecto (o una unidad funcional), se procederá a recibir los ingresos provenientes de las diferentes fuentes para pagar tanto la deuda como el capital de los socios del proyecto.

5.3.2 Posibles fuentes de financiación del proyecto

Dado que lo que se busca con el estadio Atanasio Girardot es estructurar y desarrollar una iniciativa privada, la única fuente de ingreso del proyecto podrían ser los ingresos comerciales y los pagos que los usuarios harán por asistir y demandar los diferentes servicios que se ofrecerán allí. Si esto se logra, no se incorporarían recursos públicos para que el proyecto sea viable financieramente, por lo cual no tendría que haber una aprobación de vigencias futuras para el desarrollo del proyecto.

En este sentido, con base en las tendencias identificadas en el numeral anterior a través de la revisión de literatura, así como en las necesidades manifestadas por la alcaldía de Medellín a través del ÍNDER y los equipos de fútbol, a continuación se incluye un listado de las posibles fuentes de financiación del proyecto.

En este punto es importante señalar que, según la información suministrada por el ÍNDER, sería posible utilizar el predio donde actualmente se encuentra la cancha Marte 2 para desarrollos inmobiliarios complementarios que permitan la generación de ingresos privados adicionales al proyecto. En el caso de utilizar este predio, el asociado privado deberá reponer la cancha en el futuro desarrollo.

Cabe señalar que, según la información consignada en el Acuerdo 395 (Colombia, Ministerio de la Protección Social, 2008), el municipio de Medellín es el propietario del predio donde se ubica la unidad deportiva.

En el marco de la Ley 1508 (Colombia, Congreso de la República, 2012a), el aporte de este predio se consideraría como un aporte en especie del municipio de Medellín. Al ser de esta clase, según el artículo 5 de esta ley, no computa dentro del límite de aportes públicos que se permiten en las iniciativas privadas de un máximo del 30 %.

Al igual que sucede en el caso del estadio, todos los activos que se desarrollen en el esquema de la APP deberán revertir al Estado una vez finalice su vigencia. En este sentido, en el caso de que el proyecto sea desarrollado en el marco de esta ley, en ningún caso se podrá proponer la venta de ningún activo como generador de ingresos.

Sobre este punto es importante señalar que, según la información brindada por la Agencia APP (Alcaldía de Medellín, s. f.). a abril de 2017 se encuentran en debate algunos ajustes o modificaciones a la Ley 1508 de 2012. Dentro de estos ajustes se ha evidenciado la importancia de que en las iniciativas privadas se reconozcan derechos reales sobre los inmuebles que no se requieren para la prestación del servicio —en este caso, el estadio—, con el fin de lograr el cierre financiero de los proyectos. Lo anterior ya fue aprobado para las iniciativas de orden nacional, mas no para las APP de orden territorial.

En el caso de que esta modificación fuera aprobada, sería posible que, en el caso de desarrollar, por ejemplo, un edificio de usos mixtos en la cancha Marte 2, exista la posibilidad de vender estas áreas mejorando significativamente los resultados financieros del proyecto, ya que se podría obtener una valorización así como ingresos provenientes de su venta.

Otro de los factores que es importante entender en el momento de proponer las fuentes de ingreso de un proyecto es el uso del suelo actual, cuyo análisis fue incluido en el numeral 5.1.1.7 de este documento.

Con base en lo anterior se incluyen a continuación algunas de las fuentes de ingreso que podrán ser implementadas en el futuro desarrollo de la APP.

Ingresos por el alquiler del estadio

- Alquiler del estadio a los equipos de fútbol locales (DIM y Atlético Nacional).
- Alquiler del estadio a promotores de eventos como conciertos.
- Alquiler del estadio para eventos empresariales, religiosos, culturales y sociales.

Ingresos por el alquiler de espacios dentro del estadio

- Alquiler de palcos y suites a personas y empresas.
- Alquiler de espacios para restaurantes.
- Alquiler de espacios para cafeterías y locales comerciales.

Otros ingresos

- Venta temporal de los derechos de nombre del estadio.
- Venta de publicidad.
- Servicio de comidas (*catering*).

En adición a los ingresos que podrían provenir directamente del estadio, en el caso de que se desarrolle algún proyecto en el predio de la cancha Marte 2, se podrían generar ingresos adicionales tales como:

- Cobro de parqueaderos.
- Alquiler —o venta, en el caso de que se apruebe la modificación a la ley— de locales comerciales u otro tipo de espacios que se generen, dependiendo del uso del suelo que sea aprobado por el Departamento Administrativo de Planeación de Medellín.
- Servicios prestados a través del desarrollo de un centro de alto rendimiento para deportistas y el público en general, teniendo en cuenta la ubicación del estadio, donde tienen su sede diferentes ligas deportivas de la ciudad.

En este punto es importante referenciar que, según el artículo 5 del Decreto 1553 de 2014 (Colombia, Congreso de la República, 2014a), si en la APP la entidad estatal entrega

al inversionista privado una infraestructura existente en condiciones de operación, la entidad estatal podrá pactar el derecho a la retribución de los costos de operación y mantenimiento de esta infraestructura existente condicionado su disponibilidad al cumplimiento de los niveles de servicio y los estándares de calidad.

Con base en lo anterior, en el caso de que técnicamente sea posible no suspender el funcionamiento del estadio mientras se realizan las obras de mejora, el asociado privado podrá recibir desde el primer día del contrato ingresos por concepto del alquiler del estadio para partidos de fútbol, ayudando así al flujo de caja del proyecto.

5.4 Costos de inversión

Para dar un estimado de los costos de inversión de la APP del estadio se requeriría tener definidos los usos y las reformas que efectivamente serían realizados y los estudios y diseños técnicos—por lo menos de prefactibilidad— que los soportan —información no disponible en el momento de elaborar este trabajo—.

Sin embargo, y a manera de referente, la Tabla 3, a continuación, muestra un listado con los costos de algunos estadios desarrollados o renovados recientemente, con el fin de tener una magnitud de lo que podría costar el proyecto, reiterando que la realidad social y local del país puede cambiar significativamente las mejoras o renovaciones que puedan realizarse en Medellín.¹ Se incluye, además, una columna con el aforo de cada uno de ellos, con el fin de facilitar la comparación.

Tabla 3. Costos de algunos de los estadios del mundo desarrollados o renovados recientemente

Estadio	País	Capacidad aproximada espectadores	Costo
Emirates Stadium	Reino Unido	60.000	£ 500 millones
Nuevo Santiago Bernabéu	España	81.000	€ 400 millones
Allianz Arena	Alemania	71.437	€ 340 millones
San Lorenzo de Almagro	Argentina	38.000	USD 70-75 millones
George Capwell	Argentina	40.000	USD 28 millones
Gobernador Magalhães Pinto	Brasil	62.160	USD 300 millones

Fuente: elaboración de la autora.

Se evidencia que en los estadios europeos las inversiones que se realizan en la construcción y renovación de los estadios es mucho más alta que la que se realiza —en algunos casos— en Latinoamérica. Esto puede ser debido a las tarifas que están dispuestos

¹ Valores cercanos de inversión tomados de diferentes medios de comunicación. Las cifras exactas pueden variar.

a pagar los visitantes en los diferentes estadios, dependiendo de la realidad económica de cada país.

En este sentido se reitera nuevamente la importancia de los análisis financieros en el momento de decidir las tendencias y usos que pueden ser implementados a nivel local, recordando que, según la reglamentación colombiana, el monto mínimo de inversión de una APP debe ser de 6.000 SMMLV.

5.5 Evaluación socioeconómica

En los proyectos desarrollados a través del esquema de la APP se debe realizar una evaluación socioeconómica en la que se cuantifiquen los beneficios generados para la ciudad por el desarrollo del proyecto durante el período del contrato. En este sentido se valoran estos beneficios a precios de mercado y se calculan los flujos durante el período del contrato.

Como beneficios que podrían cuantificarse por el desarrollo de la APP del estadio Atanasio Girardot, están los siguientes:

- Generación de empleo durante la renovación y construcción de las áreas adicionales dentro y fuera del estadio.
- Generación de empleo durante la fase de operación y mantenimiento de la APP.
- Generación de empleo en áreas comerciales, en el caso de que se desarrollen.
- Disminución en los consumos de agua y energía, en el caso de que se utilicen prácticas de sostenibilidad en el momento de renovar el estadio.
- Menores tiempos para acceder al estadio.
- Nuevos eventos que podría atraer la ciudad.
- Ahorros en los recursos públicos, que deben invertirse en el mantenimiento del estadio.

En adición a estos beneficios, el proyecto generaría otros adicionales que, si bien no son cuantificables, es importante identificarlos. Dentro de ellos se encuentran los siguientes:

- Impacto económico en la zona de influencia del proyecto.
- Valorización de la zona de influencia.
- Mejora en la percepción que los ciudadanos tienen del estadio, de los equipos y de los servicios que allí se ofrecen.
- Atracción de las familias al estadio.
- Impacto económico en la ciudad, gracias al desarrollo de más eventos.
- Impacto a los vendedores actuales del estadio, mejorando sus condiciones.
- Mayor comodidad para los asistentes, los equipos de fútbol y los artistas.

Esta evaluación es de gran relevancia, pues es una de las herramientas que permite mostrarle al sector público y a la sociedad en general los beneficios del proyecto y, de esta manera, lograr contar con la voluntad política y el apoyo que se requiere para su desarrollo.

5.6 Riesgos

5.6.1 Definición de riesgos en las APP

Según el documento *Asociación Público-Privada en América Latina. Aprendiendo de la experiencia*, en la asignación de riesgos de un proyecto desarrollado a través de este esquema se aplica la siguiente teoría:

Los riesgos deben recaer sobre los agentes que mejor puedan controlarlos. El mecanismo de reparto de riesgos se basa en que el sector privado debe gestionar aquellos riesgos que el mercado puede asumir o diversificar, y se transfiere al sector público los que de ningún modo sean controlables (Vasallo Magro, 2015: 41).

En el documento *Asociaciones Público Privadas en entidades territoriales*, los riesgos son definidos como sigue:

Diferentes factores que pueden hacer que no se cumplan los resultados previstos y los respectivos flujos esperados. Para determinar cuáles son los riesgos asociados a un proyecto, se deben identificar las principales variables que tienen efecto sobre dichos flujos.

Aun cuando un riesgo esté identificado, el mismo [sic] está sujeto a la ocurrencia de una condición que depende de fenómenos aleatorios, por lo que su impacto se puede predecir teniendo en cuenta diferentes niveles de confianza. Así, en la mayoría de los casos se puede valorar estimando su probabilidad de ocurrencia y el costo que se genera para cubrir para los diferentes escenarios de la contingencia (Colombia, Ministerio de Hacienda de Colombia; y Banco Mundial, 2014).

Este documento reitera este hecho cuando afirma que, generalmente, el principio de asignación de riesgos parte de la premisa de que los riesgos deben ser asumidos por la parte que esté en mejor disposición de evaluarlos, controlarlos y administrarlos, y/o por la parte que tenga un mejor acceso a los instrumentos de protección, mitigación y/o de diversificación. Así se asegura que la parte con mayor capacidad de mitigar los riesgos tenga los incentivos adecuados para controlar el impacto que se puedan generar sobre el proyecto.

Con base en este principio se sugiere que las entidades territoriales establezcan las políticas de asignación y administración de riesgos en los diferentes proyectos de APP estructurados o evaluados por ellas.

En este sentido, la entidad estatal debe identificar (o evaluar) los riesgos que se apliquen a cada uno de los proyectos y analizar si es el sector público o el privado “el que tiene mejor capacidad de gestionarlos, mayor disponibilidad de información, mejor conocimiento y experiencia para evaluar más objetiva y acertadamente cada uno de los

riesgos de un determinado proyecto” Colombia, Ministerio de Hacienda; y Banco Mundial, 2014).

Adicionalmente, la entidad debe evaluar “qué parte está en mejor posición para monitorear, controlar y asumir cada riesgo y, con base en ello, definir su asignación teniendo en cuenta las características particulares del proyecto y las condiciones del país o la región en un determinado momento” (Colombia, Ministerio de Hacienda; y Banco Mundial, 2014).

En este punto es importante señalar que, según la Ley 1508 (Colombia, Congreso de la República, 2012a) y el Decreto reglamentario 1553 (Colombia, Congreso de la República, 2014a), antes de dar la aprobación a la etapa de factibilidad de un proyecto desarrollado a través del esquema de la APP, este debe ser evaluado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, con el fin de valorar las obligaciones contingentes que está asumiendo el sector público al desarrollar el proyecto.

En el caso de que alguno de los riesgos retenidos por el sector público represente o pueda representar algún costo para la entidad pública y se deban realizar aportes al Fondo de Contingencias de las Entidades Estatales,² estos computan como un aporte público para el proyecto.

[Las contingencia en un proyecto desarrollado a través de una APP son] aquellas en virtud de las cuales la entidad estatal estipula contractualmente a favor de un contratista una obligación pecuniaria por la ocurrencia de un hecho futuro e incierto, en la cual se compensa al contratista por medio de prórrogas en la duración del contrato o el pago de una suma de dinero, determinada o determinable, a partir de factores identificados (Colombia, Ministerio de Hacienda y Crédito Público; y Banco Mundial, 2014).

Para hacer la valoración de estas contingencias se deben aplicar las metodologías aprobadas por la Dirección General de Crédito Público del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Este concepto es crítico para el proyecto analizado en este trabajo, ya que si lo que se busca es desarrollar una iniciativa privada sin recursos públicos, en el momento en que el Ministerio de Hacienda y Crédito Público evalúe los riesgos podrá determinar que es necesario que la entidad territorial realice un aporte al FCEE, cambiando completamente el esquema.

En el caso de que se presente esta situación, el proyecto pasa de ser una iniciativa privada sin recursos públicos a una iniciativa privada con ellos, ya que los aportes que deban realizarse al FCEE computan dentro del límite del 30 % de aportes públicos que pueden existir en el proyecto. Esto implica que la adjudicación del contrato no se realizaría a través de una selección abreviada y directa, sino que la entidad pública tiene la obligación de llevar a cabo un proceso de licitación.

² El Fondo de Contingencias de las Entidades Estatales (FCEE) es una cuenta especial sin personería jurídica, administrada por la Fiduprevisora, en la cual las entidades estatales deberán consignar sus aportes.

Por esta razón, según Durán (2017), en las iniciativas privadas se han creado algunas distorsiones en el momento de asignar los riesgos entre el sector público y el privado, pues, para que sean viables, los riesgos se trasladan de forma automática al sector privado sin tener en cuenta que esto sube el costo del proyecto, pues necesita tener las medidas necesarias para mitigarlos.

En este punto es importante señalar que, según la información de la Agencia APP (Alcaldía de Medellín, s. f.), a abril de 2017 se encuentran en debate algunos ajustes o modificaciones a la Ley 1508 de 2012, entre los cuales está la propuesta de que los aportes al FCEE no computen como un aporte público al proyecto, teniendo en cuenta que no son realmente un ingreso para el proyecto, sino una medida para mitigar una posible eventualidad.

Sin embargo, cabe destacar que según el Decreto 2043 (Colombia, Congreso de la República, 2014b) existen algunos mecanismos de compensación por materialización de riesgos tales como la ampliación del plazo del contrato, la modificación del alcance del proyecto y el incremento de tarifas o excedentes del patrimonio autónomo del proyecto.

Con esto se evidencia la importancia de una adecuada identificación, asignación y evaluación de los riesgos en este tipo de proyectos, para lo cual es necesario contar con un equipo, tanto en el sector público como en el privado, con los conocimientos y las capacidades suficientes para realizar este análisis.

5.6.2 El comparador público privado (CPP)

Una vez identificados, asignados y evaluados los riesgos se procede a realizar el CPP del proyecto.

[El CPP es una herramienta que] toma todos los elementos del valor por dinero³ y los organiza esquemática y secuencialmente para comparar cuantitativamente las alternativas de ejecutar un proyecto mediante una APP versus llevarlo a cabo como una obra pública. El resultado se obtiene en unidades monetarias (por ejemplo miles o millones de pesos o de dólares) (Colombia, Departamento Nacional de Planeación, 2016, cap. 2, pp. 2-3).

Para determinar si un proyecto genera VPD, se incorpora, como una determinante de evaluación, la distribución de sus riesgos entre el sector público y el privado, los aportes públicos y su capacidad de generación de ingresos de fuentes privadas.

Desde la perspectiva matemática, el valor por dinero está determinado por la diferencia entre el valor presente al desarrollar un proyecto público de referencia (PPR) bajo la modalidad más eficiente posible y el valor presente del mismo proyecto desarrollado bajo

³ Según el Departamento Nacional de Planeación (2016), el comparador público privado es la combinación óptima entre los costos asumidos por el sector público para desarrollar un proyecto de infraestructura y su aporte para cubrir satisfactoriamente las necesidades de los usuarios. En general, se genera VPD cuando los beneficios derivados de una infraestructura superan los costos en los que se incurrió para desarrollarla y los costos en los que se incurrirá para operarla y mantenerla.

un esquema de asociación público privada (APP) (Colombia, Departamento Nacional de Planeación, 2016, cap. 2, pp. 2-3).

Si la diferencia entre estos cálculos es positiva, esto significa que el APP es el esquema más conveniente para desarrollar el proyecto, dado que genera VPD para el Estado.

En la Tabla 4, a continuación, se indican los rubros que deben ser calculados para desarrollar el CPP.

Tabla 4. Metodología para el cálculo del CPP

VALOR PRESENTE COSTO TOTAL ESTIMADO DEL PPR		VALOR PRESENTE DEL COSTO TOTAL ESTIMADO DEL APP	
COSTO BASE DEL PROYECTO		AFORTES PÚBLICOS	
Costos de Inversión		RIESGOS A RETENER EN EL PROYECTO	
Costo de diseño		Valoración de Obligaciones Contingentes	
Costos de implementación		COSTOS DE ADMINISTRACIÓN DEL CONTRATO APP	
Costos de construcción		COSTO TOTAL ESTIMADO DEL PROYECTO POR APP	
Otros Costos			
Costos de Explotación			
Costos de mantenimiento			
Costos de administración y operación			
Otros costos			
INGRESOS DE TERCERAS FUENTES DEL PROYECTO			
Ingresos existentes			
Ingresos potenciales			
Otros ingresos			
RIESGOS A RETENER DEL PROYECTO			
Valoración de Obligaciones Contingentes			
RIESGOS A TRANSFERIR DEL PROYECTO			
COSTO TOTAL ESTIMADO DEL PPR			

VALOR POR DINERO GENERADO POR LA MOTIVIDAD APP	
VP COSTO ESTIMADO DEL PPR	
VP COSTO ESTIMADO DEL APP	
VALOR POR DINERO GENERADO POR EL PROYECTO APP	

Fuente: Colombia, Departamento Nacional de Planeación, 2016, cap. 2, p. 9.

Esta tabla evidencia la importancia de valorar cuantitativamente los riesgos en un proyecto desarrollado a través del esquema de la APP, para poder calcular si este esquema está generando VPD y en qué monto.

Esto fue confirmado por Mateo de los Ríos, del equipo estructurador de la iniciativa privada del coliseo El Campín, que afirmó la importancia de realizar una adecuada asignación y valoración de los riesgos para que en el momento en que se evaluó y aprobó la iniciativa no existiera un concepto por parte de esta entidad en el cual se considerara que iba a haber aportes del sector público por riesgos que pudieran materializarse (Zuleta Vélez, E # 6, junio de 2017).

5.6.3 Identificación preliminar de los riesgos en el proyecto objeto de análisis

La Tabla 5, a continuación, presenta una matriz con los riesgos identificados preliminarmente en este proyecto, con base en el análisis realizado previamente y una propuesta de asignación de ellos entre el sector público y privado.

Tabla 5. Matriz de riesgos

Riesgo	Descripción	Asignación	
		Público	Privado
Político	Resistencia por parte de la alcaldía (especialmente del ÍNDER y el Concejo de Medellín) de ceder la administración del estadio.		X
Social	No aceptación del proyecto por parte de los vendedores ambulantes del proyecto		X
	No aceptación del proyecto por parte de los arrendatarios actuales de los locales internos de comida	X	X
	Daños generados por las barras o los hinchas a la infraestructura		X
Licenciamiento	Demoras en la obtención de las licencias y/o permisos		X
	Obras solicitadas por la autoridad posteriores a la expedición de la licencia(s)/permiso(s) ambiental(es), por razones no imputables al contratista	X	
Redes	Sobrecostos por desarrollo de redes		X
Diseño	Sobrecostos derivados de los estudios y diseños		X
	Sobrecostos por ajustes en diseños por solicitud de la entidad contratante u otra autoridad.	X	
Construcción	Sobrecostos derivados de mayor cantidad de obras		X
	Variación de precios de los insumos		X
Equipamiento	Sobrecostos derivados de mayor cantidad de equipos o de equipos diferentes a los inicialmente proyectados		X
	Variación de precios de los equipos		X
Operación y mantenimiento	Mayores cantidades de obra para actividades de operación y mantenimiento		X
	Deficiencia en la selección y/o entrenamiento del personal		X
	Reposiciones de equipos adicionales a las previstas		X
	Variación de precios de los insumos para actividades de operación y mantenimiento		X
Comercial	Menores ingresos por falta de arrendatarios en las áreas arrendables		X
	Menores ingresos derivados de evasión de los pagos de los arrendamientos en las zonas comerciales o de las ocupaciones previstas		X
Financiero	No obtención del cierre financiero		X
	Alteración de las condiciones de financiación y/o costos		X

	de la liquidez que resulten de la variación en las variables del mercado o condiciones del proyecto		
	Insuficiencia de recursos para el pago de la interventoría por razones no atribuibles al asociado privado	X	
Cambiario	Variaciones del peso frente a otras monedas		X
Regulatorio	Cambio en normatividad técnica de construcción	X	
	Cambio en la normatividad de uso del suelo	X	
	Cambio en normatividad (discriminatorio o especial)	X	
Fuerza mayor	Eventos asegurables		X
	Eventos no asegurables	X	

Fuente: elaboración de la autora.

5.6.4 Principales medidas de mitigación de riesgos

Es claro que antes de identificar las medidas de mitigación de los riesgos se deben calcular su impacto y probabilidad.⁴ Sin embargo, con fin de profundizar en los riesgos del proyecto, a continuación se listan algunas de las medidas de mitigación identificadas que pueden ser de utilidad en el momento de estructurarlo.

Con base en la matriz anterior, se considera que los riesgos más críticos para el privado se relacionan con el político, el social y el de demanda, al ser los riesgos en los cuales puede tener una menor capacidad de control o una menor experiencia, ya que no existen antecedentes en el país en los cuales el sector privado opere este tipo de infraestructuras. Esto fue confirmado por Carlos Andrés Téllez, coordinador de las APP en Fonade:

En las iniciativas privadas que Fonade ha tenido la oportunidad de evaluar y en la experiencia que ha tenido la entidad en APP, los riesgos más críticos en este tipo de iniciativas son el público (político) y el de demanda. El riesgo público se debe principalmente a los tiempos que toma estructurar y evaluar una APP, por lo cual es muy común que exista un cambio de alcalde y de administración, con el riesgo que el alcalde entrante no esté interesado en desarrollar el proyecto.

Con relación al riesgo de demanda, para el privado es a veces difícil predecir el comportamiento de los ingresos en contratos de largo plazo, especialmente en este tipo de iniciativas donde no hay garantía de tener un flujo estable de ingresos, como sí sucede en las iniciativas públicas, que tienen la garantía de recibir un monto fijo de vigencias futuras.

Para el caso de los proyectos viales de cuarta generación, como medida de mitigación en el riesgo de demanda se creó una banda en la cual, en el caso de que los privados recibieran menos ingresos a través de los peajes, el Estado entra a cubrir estos ingresos a través de vigencias futuras. Si por el contrario, los ingresos superan el límite establecido, estos se reparten entre el sector público y el privado (Zuleta Vélez, E # 8, mayo de 2017).

El riesgo político puede ser crítico, pues si el mensaje enviado con relación al desarrollo del proyecto no está bien controlado y no se comunican de manera adecuada los beneficios de asociarse con el sector privado, hay un riesgo en la

⁴ Este asunto no ha sido incluido en el presente trabajo, dado que para hacer una adecuada valoración cualitativa y cuantitativa se debe estar en una etapa de factibilidad y contar con un equipo interdisciplinario (un panel de expertos) o con la información histórica que permita realizar dicha valoración, así como el CPP del proyecto.

percepción pública de que el lugar está siendo perdido por la comunidad y de que existe una privatización de un equipamiento público. Este mensaje puede ser alimentado por un posible cambio en la estructura de tarifas de arrendamiento que serán cobradas a los vendedores y a los eventos que allí se realicen.

Por esta razón, un mensaje apropiado debe destacar los beneficios de asociarse con el sector privado y el impacto económico y social que el proyecto puede generar en la ciudad. Dentro de estos beneficios se encuentran aquellos listados anteriormente en el numeral 5.5 de este documento.

En resumen, se considera de gran importancia diseñar una estrategia comunicacional que permita identificar los actores, los mensajes y los momentos en los cuales deben ser abordados. Asimismo, es fundamental contar con un experto social que acompañe la estructuración del proyecto y brinde los lineamientos para abordar a los diferentes actores, especialmente los vendedores y los habitantes de la zona de influencia del estadio.

Con relación al riesgo de demanda, se identifica que lo más importante es tener a los equipos de fútbol involucrados en el proyecto desde sus inicios —siendo lo ideal que sean socios del proyecto—, ya que son ellos los principales “clientes” del estadio. En este sentido se sugiere que sean ellos parte del equipo originador de la iniciativa privada, ya que, según información suministrada por la Agencia APP, el originador de la iniciativa es el que suscribirá el contrato con la entidad pública. Por tanto, no es posible que sea un equipo el que presente u origine el proyecto para que luego lo transfiera a otro grupo o empresa.

Se sugiere, además, que una posible medida de mitigación es realizar un sondeo de mercado, con el fin de establecer si, por ejemplo, las principales empresas de la ciudad estarían interesadas en pagar por tener disponibles palcos en los cuales puedan llevar a sus clientes o empleados, o por las instalaciones del estadio para hacer eventos corporativos. Adicionalmente, se sugiere realizar un sondeo con las empresas realizadoras y los operadores de eventos en la ciudad —tales como conciertos—, con el fin de identificar el número y el tamaño de los que podrían realizarse en el estadio y las tarifas que estarían dispuestos a pagar.

Finalmente, un estudio de mercado del área de influencia del estadio permite identificar los servicios —tales como el comercio y los servicios— que se encuentran alrededor, las necesidades que pueden existir y las tarifas de arrendamiento y de parqueaderos que es posible cobrar en esa zona de la ciudad.

6 Recomendaciones a partir de los hallazgos

6.1 Recomendaciones con relación a la renovación del estadio

Con base en el diseño actual del estadio, la información analizada y la visita de campo realizada, se identifica que existen una serie de oportunidades para mejorar su funcionalidad y eficiencia.

En este sentido, y para que este proyecto sea factible y operado por un asociado privado, será necesario que las mejoras funcionales sean priorizadas sobre las mejoras estéticas, ya que las primeras son las que realmente darán un retorno sobre la inversión realizada. Por esta razón se deben definir muy bien cuál es el alcance y el tipo de estadio que una ciudad como Medellín requiere y hasta donde los hinchas y los usuarios están dispuestos a pagar para tener mejores servicios.

Específicamente, se recomiendan las siguientes mejoras para ser evaluadas en el momento de estructurar la APP:

- Silletería: teniendo en cuenta el aforo actual del estadio (44.795 espectadores), no se recomienda aumentar su capacidad, ya que está alineado con instalaciones deportivas similares a nivel internacional. Adicionalmente, y según la información suministrada por los equipos a través de entrevistas, esta capacidad es suficiente para el número de hinchas que son capaces de atraer.
- Sin embargo, con base en las tendencias mencionadas anteriormente, sí se recomienda reemplazar alguna de la silletería existente por una oferta de asientos *prémium* o revisar si se aumenta la capacidad solo con este fin. Esto incluye la incorporación de palcos y sillas tipo VIP, dado que a través de este tipo de silletería es posible cobrar un mayor valor por el ingreso al estadio.
- Seguridad de los visitantes: con el fin de promover la asistencia de las familias al estadio y mejorar la seguridad de los invitados, se recomienda que el estadio se adapte a todos los códigos de accesibilidad y de seguridad vigentes para las grandes instalaciones de concurrencia pública. Lo anterior incluye los siguientes aspectos:
 - Proveer circulaciones adecuadas para alojar a un estadio a plena capacidad.
 - Mejorar los puntos de entrada y salida para aumentar el volumen de personas que lo pueden hacer al mismo tiempo
 - Proporcionar una rampa de acceso a todas las zonas elevadas.
 - Mejorar la iluminación alrededor del estadio.
 - Asegurarse de que todas las áreas de preparación de alimentos, bebidas y cocinas cumplan con los requerimientos de sanidad establecidos.

- Áreas cubiertas: revisar la posibilidad de cubrir la tribuna oriental del estadio dado que, actualmente, las boletas de la tribuna occidental, a pesar de ser las de mayor valor, son las que primero se agotan por estar cubierta.
- Parqueaderos: es evidente la necesidad de contar con parqueaderos en esta zona para los usos que se esperan tener de todos los visitantes, incluyendo los asistentes al estadio.
- Flexibilidad: es importante que se tengan los equipos y la tecnología requeridos para realizar un mayor número de eventos diferentes de los partidos que permitan aumentar los ingresos por concepto del alquiler del estadio. En otras palabras, se debe cambiar el esquema actual en el cual, generalmente, se hacen dos partidos a la semana y casi ninguno cuando no hay ligas o eventos de fútbol. En este sentido, la flexibilidad se relaciona con la capacidad de montar eventos para diferentes números de asistentes y no solo para grandes eventos que ocupen toda la capacidad del estadio.
- Techo o cubierta del estadio: el techo o cubierta del estadio (o por lo menos para todas las tribunas) es algo que los presidentes de los dos equipos locales consideran como una necesidad. Por esta razón se sugiere evaluar diferentes opciones que permitan resolver esta necesidad y analizar si efectivamente es una inversión que puede ser recuperada.
- Prácticas de sostenibilidad: al ser una APP un mecanismo que se materializa en un contrato de largo plazo, cobra todo el sentido que el privado realice las inversiones que sean necesarias y viables para incorporar prácticas de sostenibilidad en el proyecto, que le permitan ahorrar los consumos de agua y energía durante la fase de operación del proyecto, teniendo en cuenta, además, la importancia de que los equipamientos públicos comiencen a ser responsables con el medioambiente.

6.2 Recomendaciones de usos complementarios

Aunque el negocio del estadio podría llegar a ser rentable por sí mismo sin necesidad de desarrollar otros proyectos inmobiliarios, la inclusión de desarrollos y usos complementarios ayudaría a crear una mayor movilidad de personas en el área del proyecto, aumentar los ingresos y, por ende, aportarían al éxito del proyecto, siempre y cuando se cumpla la premisa de que todos los desarrollos que se realicen deben cubrir la inversión, la deuda y la rentabilidad del inversionista a través de las tarifas de arrendamiento, en el caso de que no existan las modificaciones a la ley descritas anteriormente.

Adicionalmente, este tipo de desarrollos —tales como los parqueaderos— se podrían ver beneficiados por las demás personas que asisten a toda la unidad deportiva.

En este sentido y según lo identificado en otros proyectos a nivel internacional, los usos complementarios que podrían ser desarrollados en la cancha Marte 2 son los siguientes: parqueaderos, comercio —se debe identificar su escala con un estudio de

mercado—, y servicios que aprovechen la ventaja de estar en la unidad deportiva, tales como centros de recuperación de los deportistas.

Finalmente, según Cave y Miller (2016), el futuro de los estadios estará ligado a su capacidad de generar el máximo de ganancias en cada una de las inversiones realizadas. En este sentido, el primer ejercicio que se sugiere realizar es un análisis de prefactibilidad financiera en el cual se verifiquen los ingresos o rentabilidad que puede generar cada uno de los usos o servicios con base en la realidad socioeconómica del país versus el costo de construir o desarrollar cada uno de ellos.

6.3 Recomendaciones para la etapa de estructuración de la APP

Fuera de las recomendaciones anteriormente descritas, a continuación se indican una serie de recomendaciones en el momento de iniciar el proceso formal de estructuración de este proyecto —y en general para todas las estructuraciones de APP de iniciativa privada—:

- Conformación del equipo estructurador: se considera fundamental que los equipos de fútbol hagan parte del equipo estructurador de la iniciativa privada, teniendo en cuenta que son ellos los principales “clientes” del estadio y los más indicados para ser socios de este proyecto. En este punto es fundamental tener en cuenta que, según lo indicado por la Agencia APP de Medellín, aquellos que sean los originadores de la iniciativa, es decir, las empresas que la presenten ante esta entidad, deberán ser los que suscriban el contrato con la entidad pública correspondiente. Es decir, no es posible que sea un equipo el que estructure para que luego sean otros los que suscriban el contrato, sino que estos deben estar involucrados y comprometidos desde el inicio. Se debe analizar, entonces, cuáles son las empresas y las entidades que realmente aportan un valor agregado en el momento no solo de estructurar la iniciativa, sino, además, de ser los llamados a ejecutar el proyecto durante la vigencia de la APP.
- Recursos necesarios para la estructuración: al ser una iniciativa privada, deberán ser los privados interesados en desarrollar la APP los que conformen el equipo técnico, legal y financiero para estructurar la iniciativa. Con base en experiencias y estructuraciones de iniciativas públicas realizadas a la fecha en Colombia, una estructuración de este tipo podría estar alrededor de \$1.000 millones, que podrían ser aportados, en parte, en especie y a riesgo por las empresas interesadas en participar. Sin embargo, según la experiencia local, se hace un llamado de atención a los originadores de los proyectos para que tengan presente que existen algunos consultores y estructuradores a quienes no les interesaría participar si no se pacta un esquema de remuneración de honorarios de manera fija. Adicionalmente, se debe tener en cuenta que en el marco de la estructuración se deberán realizar diferentes estudios técnicos para los cuales se deben tener recursos disponibles.

Al respecto, Juan Bernardo López, exdirector de la Agencia APP manifiesta lo siguiente:

Algunos constructores y empresas creen que estructurar una APP es igual a estructurar un proyecto privado y no son conscientes de la importancia de conformar un equipo interdisciplinario con el conocimiento, la capacidad requerida para esto y que, además, le dediquen el tiempo que se necesita para estructurar un proyecto de estas características (Zuleta Vélez, E # 5, abril de 2017).

El desarrollo de una iniciativa privada para el estadio Atanasio Girardot puede ser viable desde el punto de vista financiero y de generación de ingresos, tal como lo han demostrado diferentes estadios del mundo, siempre y cuando se verifiquen en una etapa de factibilidad aquellas inversiones que podrán recuperarse y generar rentabilidad a los inversionistas, y aquellas tendencias que puedan ser aplicadas al o contexto local, tales como la venta de los derechos de nombre.

Se considera fundamental que exista una mayor madurez en el mercado de las APP en Colombia, especialmente a nivel territorial, de manera que el sector privado sienta la confianza en realizar un proyecto de esta envergadura, más por su impacto en la ciudad que por su costo. En este sentido, tanto los cambios normativos que se vienen buscando a través del proyecto de ley 236 (Colombia, Congreso de la República, 2017) como la voluntad política, son esenciales en el momento de sacar adelante este proyecto, con el fin de poder mitigar los riesgos políticos y sociales que pueden resultar en su desarrollo.

Esto es además para que las empresas extranjeras tengan la certeza de que realmente existe un mercado de APP que está madurando en el país y que se vienen desarrollando proyectos más allá del sector del transporte con el fin de poder atraer inversionistas internacionales. Santiago Klein (Zuleta Vélez, E # 9, junio de 2017) reitera la importancia de que comiencen a desarrollarse más proyectos en infraestructura social.

Finalmente, el desarrollo de esta iniciativa solo tiene sentido si se logra vincular a los dos equipos de fútbol de la ciudad en su desarrollo, preferiblemente como socios del proyecto, al ser ellos los principales “clientes” del estadio, y si se logra una mayor flexibilidad en el uso de este de manera que se puedan realizar eventos más de dos veces por semana. En el caso de no poder vincular a estos equipos —dadas las recientes declaraciones del nuevo presidente del Atlético Nacional, Andrés Botero, que afirma que tiene la intención de construir un estadio propio—, se considera clave vincular dentro del equipo estructurador a un operador de eventos que permita generar la demanda que se requiere para obtener el flujo de ingresos que se necesita en este proyecto.

8 Referencias y Bibliografía

- Alcaldía de Medellín (s. f.). Sitio web *Agencia para la Gestión del Paisaje, el Patrimonio y las Alianzas Público Privadas – APP*. Disponible en <http://www.app.gov.co/>
- Alcaldía de Medellín (2016). *Proyecto de acuerdo del plan de desarrollo Medellín cuenta con vos (2016-2019)*. Disponible en https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlaneamientoDesarrollo_0_17/Publicaciones/Shared%20Content/Documentos/2016/Proyecto%20de%20Acuerdo%20Plan%20de%20Desarrollo.pdf
- Asociación de Entidades Financieras, Anif (2014, noviembre). Concesiones de Infraestructura de Cuarta Generación (4G): Requerimientos de Inversión y Financiamiento Público-Privado. Disponible en http://www.anif.co/sites/default/files/investigaciones/anif-cci-4gfinan1114_1.pdf
- Bardenhausen, K. (2016). Warriors, Chase Bank Tie-Up Ranks Among Biggest Stadium Naming Rights Deals Ever. *Forbes*, s. d. Disponible en <https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2016/01/28/warriors-chase-tie-up-joins-ranks-of-biggest-stadium-naming-rights-deals/#1ba03bd055c0>.
- Cave, A. y Miller, A. (2016). Why sports stadiums are seen as income generators for investors. *The Telegraph*. Disponible en <http://www.telegraph.co.uk/investing/business-of-sport/investing-in-sports-stadiums/>
- Chinyere, I. I. (2013). Comprehensive Objectives for PPP Projects: Case of Beijing Olympic Stadium. *International Journal of Business and Management*, 8(9): s. p. Disponible en <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/24064/16326>
- Cision iReach (s. f.). The Sports Facilities Advisory (SFA) Denotes Public-Private Partnerships as Key Factor in Promoting Sports Facility Development. *Cision iReach*. Disponible en <http://www.ireachcontent.com/news-releases/the-sports-facilities-advisory-sfa-denotes-public-private-partnerships-as-key-factor-in-promoting-sports-facility-development-241281311.html?c=y>
- Colombia, Ministerio de la Protección Social (2008). *Acuerdo 395*. Disponible en http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/acuerdo_cnsss_0395_2008.htm
- Colombia, Congreso de la República (2012a). *Ley 1508*. Disponible en <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/Ley150810012012.pdf>
- Colombia, Congreso de la República (2012b). *Resolución 3656 de 2012*. Disponible en <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Participacion%20privada%20en%20proyectos%20de%20infraestructu/Resoluci%C3%B3n%203656%20de%202012.pdf>
- Colombia, Congreso de la República (2014a). *Decreto reglamentario 1553 de 2014*. Disponible en

- <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2014/Documents/AGOSTO/15/DECRETO%201553%20DEL%2015%20DE%20AGOSTO%20DE%202014.pdf>
- Colombia, Congreso de la República (2014b). *Decreto 2043*. Disponible en <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/decretos/2014/Decretos2014/DECRETO%202043%20DEL%2015%20DE%20OCTUBRE%20DE%202014.pdf>
- Colombia, Congreso de la República (2015). *Ley 1753*. Disponible en http://www.mincit.gov.co/loader.php?!Servicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=78676&name=Ley_1753_de_2015.pdf&prefijo=file
- Colombia, Congreso de la República (2017). *Proyecto de ley 236*. Disponible en <http://leyes.senado.gov.co/proyectos/index.php/textos-radicados-senado/pl-2016-2017/866-proyecto-de-ley-236-de-2017>
- Colombia, Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud (2008). *Acuerdo 395*. Disponible en http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/acuerdo_cnsss_0395_2008.htm
- Colombia, Departamento Nacional de Planeación (s. f.). *Abecé Asociaciones Público Privadas*. Disponible en <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/1%20ABC%20APP.pdf>
- Colombia, Departamento Nacional de Planeación (2014). *Nota técnica 5*. Disponible en <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Participacin%20privada%20en%20proyectos%20de%20infraestructu/Nota%20T%C3%A9cnica%205%202016.pdf>
- Colombia, Departamento Nacional de Planeación (2016). *Marco Normativo de las APP. Nota técnica 2*. Disponible en <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Participacin%20privada%20en%20proyectos%20de%20infraestructu/Nota%20T%C3%A9cnica%202%202016.pdf>
- Colombia, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, y Banco Mundial (2014). *Asociaciones Público Privadas en entidades territoriales*. Bogotá: Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Disponible en http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/faces/GestionMisional/creditopublicoytesoronacional/subapps;jsessionid=FwupxYbx3duAmHa_Ljh79Lhk wz4zrAYx-Z4sAcMnzc1RtjBFo8X7!-1114520258?_adf.ctrl-state=enufhmrq_4&_afLoop=618066496706876&_afWindowMode=0&_afWindowId=null#!%40%40%3F_afWindowId%3Dnull%26_afLoop%3D618066496706876%26_afWindowMode%3D0%26_adf.ctrl-state%3D1461v04mi1_4
- Concejo de Medellín (2014). *Acuerdo 48. Plan de Ordenamiento Territorial de Medellín*. Disponible en https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlandeDesarrollo_0_17/ProgramasyProyectos/Shared%20Content/Documentos/2014/POT/Gaceta4267ACUERDO48POTinternet.pdf
- Durán, Á. (2017, abril). *Modificaciones a la Ley 1508* [conferencia]. Disponible en <file:///C:/Users/Juan%20Arango/Desktop/ALVARO%20DURAN.pdf>

- El Tiempo (2014, 7 de febrero). Fifa enseñó prácticas sostenibles a estadios del Mundial Brasil-2014. *El Tiempo*. Disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13469138>
- El Tiempo (2015, 30 de diciembre). Se dio luz verde a la renovación del coliseo El Campín. *El Tiempo*. Disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16469820>
- Espelt, R. (2015). Lecciones aprendidas y mejores prácticas en proyectos de asociación público-privada. *Fondo Multilateral de Inversiones*. Disponible en http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/ppp.worldbank.org/files/documents/FOMIN_Lecciones_aprendidas-PPP-2015.pdf.
- Farag, J. y Brittain, L. (2009). Sports in the Public-Private Arena: City of Toronto. *Government Finance Officers Association*. Disponible en http://gfoa.org/sites/default/files/GFR_JUN_09_73.pdf
- Fútbol Club Barcelona (s. f.). Un estadio cinco estrellas. *Fútbol Club Barcelona*. Disponible en <https://www.fcbarcelona.es/club/instalaciones/ficha/camp-nou-un-estadio-cinco-estrellas>
- Ginesta, X. (2016). The business of stadia. Maximizing the use of Spanish Football Venues. *Tourism and Hospitality Research*. Disponible en <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1467358416646608?journalCode=thrb>
- Guarín Prieto, P. A. y Torres Ramírez, L. F. (2015). *Todo lo que necesitas saber sobre las Asociaciones Público Privadas de Iniciativa Privada*. Bogotá: Procuraduría General de la Nación. Disponible en <https://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/AsociacionesPublicasPrivadas.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5.ª ed.). S. l.: McGraw-Hill.
- Horrow Sport Ventures (s. f.). The San Diego stadium situation: The need for a creative public/private infrastructure partnership. *Horrow Sport Ventures*. Disponible en <https://www.sandiego.gov/sites/default/files/legacy/chargersissues/pdf/horrowpartner.pdf>
- Instituto de Deportes y Recreación de Medellín, ÍNDER (s. f.). *Sitio web, página de inicio*. Disponible en <http://www.inder.gov.co/index.php/Escenarios-Deportivos/UD-Atanasio-Girardot/>
- Instituto Distrital de Recreación y Deporte, alcaldía de Bogotá (2015). Aprobada APP para renovación del coliseo El Campín. *Instituto Distrital de Recreación y Deporte, alcaldía de Bogotá*. Disponible en <http://www.idrd.gov.co/sitio/idrd/?q=node/1847>
- Jefferies M., Gameson, R. y Rowlinson, S. (2012). Critical success factors of the BOOT procurement system: reflections from the Stadium Australia case study. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 9(4): 352-361. Disponible en <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/eb021230>

- Langdon, D. (2014). Cost Model: Football Stadiums. *Building.co.uk*. Disponible en <http://www.building.co.uk/cost-model-football-stadiums/3036931.article>
- Létorneau (2009). *La caja de herramientas del joven investigador. Guía de iniciación al trabajo intelectual*. Medellín: La Carreta.
- McMahon, B. (2016). Tracking the Impact of Arsenal's Move to Emirates Stadium Ten Years On: Was It worth It? *Forbes*, s. d. Disponible en <https://www.forbes.com/sites/bobbymcmahon/2016/10/04/tracking-the-impact-of-arsenals-move-to-emirates-stadium-ten-years-on-was-it-worth-it/#f01ca6e537e9>.
- Real Madrid, Club de Fútbol (s. f.). Sitio web *Club de Fútbol Real Madrid*. Disponible en <http://www.realmadrid.com/estadio-santiago-bernabeu>
- Revista Dinero (2016). “Medellín busca que privados inviertan \$ 1,89 billones en APP: alcalde”. *Dinero*. Disponible en <http://www.dinero.com/pais/articulo/alcalde-de-medellin-federico-gutierrez-busca-inversion-de-las-app/224268>
- Santomier, J. y Gerlach, J. (2012). Public policy and funding New York’s new sports venues. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 2(3): 241-262. Disponible en <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/20426781211261548>
- Sports Facilities Management (s. f.). Sitio web de *Sports Facilities Management*. Disponible en <https://sportadvisory.com/>
- Ungerboeck, D. (2016). The Future of Stadium & Arena Profitability. *Ungerboeck Software*. Disponible en <https://ungerboeck.com/blog/the-future-of-stadium-arena-profitability>
- Vasallo Magro, J. M. (2015). *Asociación Público-Privada en América Latina. Aprendiendo de la experiencia*. Bogotá: CAF. Disponible en <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/758>

Zuleta Vélez, A. C (2017). *Entrevistas semiestructuradas*. Medellín.

- E # 1: Eduardo Silva, presidente del Deportivo Independiente Medellín
- E # 2: Juan Carlos de la Cuesta, expresidente del Atlético Nacional S. A.
- E # 3: ÍNDER Medellín
- E # 4: Cristina Zambrano Restrepo, directora de la Agencia APP de Medellín
- E # 5: Juan Bernardo López, exdirector de la Agencia APP de Medellín
- E # 6: Mateo de los Ríos, gerente de Viveka y estructurador de la iniciativa privada del coliseo El Campín
- E # 7: Juan José Aramburo, experto inmobiliario de Medellín
- E # 8: Carlos Andrés Téllez, gerente de APP en Fonade
- E # 9: Santiago Klein, director internacional de McBains Cooper Consulting