



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PLAN DE NEGOCIOS DE UNA GRANJA EDUCATIVA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

JORGE LUIS DÍAZ MARÍN

PROFESOR GUÍA:

RENÉ ALEJANDRO ESQUIVEL CABRERA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

JUANITA GANA QUIROZ

SERGIO RUIZ CAMPUSANO

SANTIAGO DE CHILE

2015

RESUMEN

El presente trabajo se enmarca en el contexto de las granjas educativas en Chile, y más en específico en la Granjaventura y la necesidad actual de mejorar sus ventas en un mercado infantil.

La metodología contempla en una primera etapa realizar un levantamiento del funcionamiento del negocio. Luego se realiza un estudio de mercado que ahonda en las tendencias de crecimiento del mismo acotándolo y que caracteriza al cliente de los servicios de entretención infantil. Posteriormente se replantea el modelo de negocios de la granja para satisfacer a sus clientes potenciales para luego complementarlo con un plan de marketing con foco en la promoción. Finalmente se estima el impacto en las ventas producto de la implementación del mismo dados distintos escenarios de crecimiento.

El público objetivo de la granja corresponde al segmento ABC1 de sus comunas aledañas. Este mercado potencial es de MM\$16.723 y ha crecido a tasas del 13.42% anual en contraste del crecimiento de Granjaventura que ronda en torno al 3.36%.

El consumidor al que se intenta llegar son familias que buscan por sobre todo tres aspectos: seguridad, contacto con animales en un ambiente natural y entretención. Es por esto que la propuesta de valor de esta granja busca tomar estos puntos y desarrollar sus actividades en un ambiente bien mantenido, con tours y actividades entretenidos y en un lugar privilegiado de Santiago, cercano a las comunas del sector oriente de la capital.

Para esto se diseñó una estrategia de marketing directo, lo cual significa incurrir en gastos al aumentar la dotación de vendedores, realizar actividades fuera de la granja misma, mejorar la oferta en redes sociales y aumentar los costos de mantención.

Producto de estos cambios se puede ver que la realización del plan de marketing se observó que para tasas menores al 5.9% de crecimiento, la recuperación de las ventas es a mediano plazo. Para valores cercanos al 10% de incrementos en ventas, la recuperación es en un par de años, mientras que para escenarios similares o mejores al mercado la recuperación es en el corto plazo y existe gran potencial de mejora en las ventas, por lo que un crecimiento de las ventas se ve como muy posible.

AGRADECIMIENTOS

Primero, a quienes me acompañaron en este trabajo. A los trabajadores y dueños de Granjaventura por confiarme con su emprendimiento de vida. Disfruté mucho esta época en la que pude participar en su negocio. A mis profesores del 08 y 09: Juanita Gana que es simplemente admirable, René Esquivel siempre explicándome una y otra vez las cosas importantes y al profesor Omar Cerda con sus intervenciones acertadas y preocupadas. Gracias también a todo el equipo de DII que estuvo presente toda la carrera. A mis profesores a lo largo de la misma: los académicos de esta facultad son sumamente capaces y por sobre todo, comprometidos con sus áreas del saber y en traspasar este conocimiento. He sido privilegiado de estudiar acá.

También, mi gratitud y admiración a mis compañeros de sección: estamos desperdigados en la ingeniería pero logramos hacer desaparecer esas distancias: Edo, Diego, Jorge, Alonso y Ariel, no saben lo orgulloso que me siento de haberme sentado con ustedes en una sala de clases. A mis compañeros de departamento a quienes he conocido en todas formas y colores, en especial a Rodrigo López por abrir las puertas de su casa cada vez que tuvimos que estudiar con el mejor ánimo a pesar de lo complejo del escenario. A mis amigos en "la chacra" por la buena vibra: Agustín, Alexis, Mauricio, Juan y Gerald. Por último, a mi segunda casa en la facultad: la oficina 11 del CEI con los "crillos" y "seishin". He aprendido tanto sobre mí y sobre lo que quiero ser junto a ustedes que se robarían más de una página en agradecimientos. Gracias en especial a Jaime, David, Fernando, Sebastián, Alexis, Panco, Abuja, Eduardo y a nuestro Fernando Lagos quién nos dejó hace tan poco pero no le ha impedido seguir enseñándonos cosas.

Finalmente a mis amigos y familia: Francisco y Tomás, mis amigos de la vida, aun cuando nuestras vidas van a distintos ritmos. A la familia Quintana Salfate, por darme un segundo hogar. A Paulina, Daniela y a la familia Rodríguez Celis, por creerme cuando todo esto era un gran sueño. A la familia de mi polola por todo el cariño, apoyo y preocupación. A mi perro Bruno y mi linda polola Ale: gracias por todo el amor y enseñarme la paciencia. A mi madre, gracias por soportar mi genio y trasnochadas. A mi padre, gracias por entregarme todo lo que tuviste, siempre. A ustedes dos les debo todo.

¡Muchas gracias!

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCION.....	7
1.1 Sobre las granjas educativas	7
1.2 Modelo alemán y otros referentes internacionales.....	9
1.3 Las granjas educativas en Santiago	10
1.4 Sobre Granjaventura	13
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	15
2.1 Situación actual de Granjaventura	15
3. OBJETIVO	21
4. MARCO CONCEPTUAL	21
4.1 Modelo de Negocios de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur y su adaptación "Lean" por Ash Maurya.....	21
Mercado.....	22
Valor	23
Canales	23
Relaciones con los clientes	24
Ingresos	25
Recursos claves	26
Actividades claves	26
Asociaciones claves	27
Costos	27
4.2 El plan de Marketing de Porter.....	28
Producto.....	28
Precio	28
Promoción o comunicación.....	29
Plaza.....	29
5. METODOLOGÍA.....	30
5.1 Levantamiento	30
5.2 Estudio de mercado.....	30

5.3	Modelo de negocios	32
5.4	Plan de marketing	32
5.5	Gaps y escenarios	33
6	DESARROLLO	33
6.1	Levantamiento	34
	Entrevistas	34
	Ventas históricas	36
	Mix de ventas	37
	Rendimiento por línea de negocio	39
6.2	Estudio de mercado	41
	Tamaño del mercado	41
	Mediante datos del SII	43
	El cliente	46
	Encuesta a clientes potenciales	48
	Conocimiento de granjas educativas	52
	Síntesis	55
6.3	Modelo de Negocios	57
	Mercado	57
	Valor	59
	Canales	60
	Relaciones con los clientes	61
	Ingresos	62
	Recursos clave	63
	Actividades claves	63
	Asociaciones clave	64
	Costos	65
6.4	Mix de marketing	68
	Producto	68
	Precio	68
	Promoción o comunicación	69
	Plaza	70

6.5	Gaps y escenarios	71
6.6	VAN y escenarios posibles	73
7	CONCLUSIONES	74
7.1	Granjas educativas	74
7.2	Mercado	74
7.3	Ventas de Granjaventura	74
7.4	Segmento objetivo.....	75
7.5	Visitantes de la granja	75
7.6	Crecimiento esperado.....	76
8.	BIBLIOGRAFIA.....	77
9.	ANEXOS	78

1. INTRODUCCION

Actualmente, -y según los estudios de Chilescopeo¹- el quinto factor de importancia para los ciudadanos es cómo se usa el tiempo libre (57%), después de la familia (82%), salud (80%), trabajo (65%) y la pareja (63%). Cada una de estas familias, en el gran Santiago, destina en promedio \$52.955 de forma mensual a entretenimiento. Si se consideran los hogares del gran Santiago, esta necesidad constituye un mercado potencial de MM\$52.955 mensuales y alrededor de MM\$1.106.598 anual² destinado al entretenimiento en la capital.

Tabla 1: Gasto mensual por quintil (2013).

Quintil I	Quintil II	Quintil III	Quintil IV	Quintil V
13.923	21.986	35.359	55.768	145.577

Fuente: Elaboración propia, datos EPF 2013, INE.

Si se considera la proporción del gasto en entretenimiento destinado a público infantil, el volumen del mercado se restringe a MM\$8.171³ mensuales y MM\$98.057 MM anuales, que es el público global al que desea acceder cualquier negocio de entretenimiento enfocado a los niños entre cuatro y nueve años en Santiago. Este mercado cuenta con una multiplicidad de ofertas, volviéndose más competitivo y diverso en los últimos años. Las ofertas son de diversa índole y características tales como: Centros comerciales, cines, parques de diversiones, museos, camping, actividades deportivas, obras de teatro, etc.

1.1 Sobre las granjas educativas

En Chile y particularmente en Santiago, las granjas educativas se iniciaron a mediados de los años 90, para luego ser adoptadas en otras ciudades regionales a lo largo del país.

¹ En su estudio de "nuestros ámbitos de motivaciones en la vida" 2013.

² Considerando los datos de consumo y demográficos de la Encuesta de Presupuestos Familiares 2013 INE.

³ De acuerdo a la proporción del presupuesto en entretenimiento infantil (2%) 2013 INE y Encuesta de Presupuestos Familiares 2013 INE.

Las granjas educativas responden a las necesidades urbanas por espacios naturales de esparcimiento y contacto con un ambiente rural escaso en las metrópolis. En estos lugares se entrega un contacto directo con la naturaleza. Los interesados, principalmente familias, son un grupo que posee una conciencia ambiental y que buscan conexión en este ámbito tanto para ellos como para mostrar valores alineados con el respeto y cuidado por el medio ambiente a sus hijos.

El objetivo de estos espacios es entregar una contribución en dos ejes: el educativo y el recreacional. Generalmente las atracciones giran en torno al cuidado de animales, la alimentación de los mismos y en entregar un acercamiento a la vida rural en otros aspectos, como el trabajo en huertos, o talleres de artesanías y fabricación de pan en hornos de barro, además de otros talleres asociados a la estacionalidad de la granja, recorridos guiados y educación ambiental. En vacaciones estacionales también pueden funcionar como escuelas para niños.

La organización de estos espacios, normalmente ubicados en las afueras de las ciudades, gira en torno a las instalaciones físicas y las actividades que éstas proveen ya sea en forma de talleres u otras actividades previamente mencionadas. La idea es organizar adecuadamente el espacio para optimizar el flujo de clientes utilizando todo el espacio disponible para entregar una experiencia de granja en las inmediaciones de la ciudad.

El negocio específico de Granjaventura cuenta con cuatro tipos de clientes: público general en boletería, visitas guiadas a grupos, eventos de empresas y cumpleaños. Cada línea de negocio presenta diferencias de estacionalidad, margen y canales de contacto con el cliente final. Esto hace crucial el estudio del mix de marketing y la realización de esfuerzos de venta para cada tipo de cliente y servicio.

1.2 Modelo alemán y otros referentes internacionales

Si bien existen granjas educativas a lo largo del mundo, su origen es europeo. La principal referencia para el negocio de las granjas educativas a nivel internacional corresponde a la experiencia alemana, donde la vida en contacto con la naturaleza forma parte de la cultura de los ciudadanos. Ya sea en salidas de senderismo, camping, zonas de jardines o picnic, es una costumbre para los alemanes vivir sus tiempos de relajación en contacto con la naturaleza y eso comienza para los infantes con las granjas educativas o "Lehrbauernhof".

En este país, el enfoque es principalmente educativo orientado a un público infantil, se programan las visitas para colegios con mayor orientación para los niños más pequeños, incluso algunas de las granjas funcionan como jardín infantil en sectores más alejados de las metrópolis como es el caso de la granja Emshof en Telgte. Se ofrecen actividades como ordeñas, huertos educativos, alimentación de animales en los módulos habilitados y excursiones.

En esta parte del mundo también existen ejemplos. Este es el caso de las granjas en Latinoamérica. Un ejemplo corresponde a una de las más famosas en Colombia: la Cosmopolitana -a dos horas de Bogotá y 30 minutos de Villavicencio- los dos centros urbanos más cercanos. Esta granja tiene especies animales y vegetales autóctonos con un toque selvático. Los talleres impartidos tienen que ver con la alimentación de animales, pero por sobre todo con el conocimiento, las cosechas y siembras de vegetales para consumo, preparación de pan y otros derivados de la harina en preparaciones típicas de la cocina colombiana. La experiencia argentina al respecto también es importante, como la granja El cortijo en Tucumán a sólo 20 minutos de la ciudad y la granja educativa María Lucrecia en Mar de Ajó, donde los recorridos son guiados por gauchos que muestran la fauna local y los plantíos donde tienen una extensa zona con plantaciones de tomates, papas, cebollas, lechugas, rabanitos, etc.

De estas experiencias latinoamericanas se rescata cómo la granja educativa del continente recobra los aspectos de la granja local, tomando aspectos culturales y propios de cada país, para entregarlos como experiencia al aire libre y así entregar un producto diferenciado y a la vez generar sentido con la comunidad interesada.

1.3 Las granjas educativas en Santiago

En la Región Metropolitana se encuentran ocho granjas. Los servicios ofrecidos tienen como eje central el contacto con los animales, salvo excepciones. En este sentido, el mercado en su núcleo es similar, pero hay aspectos o características que individualizan a cada granja, principalmente el foco de los talleres que realizan, y del tipo de servicios complementarios que ofrecen, dada la diferencia en sus infraestructuras. De hecho, las diferencias que se observan en los precios es reflejo de la mayor o menor variedad de actividades dentro de una granja en comparación con otra, así como de los costos fijos que varían según el tipo de las instalaciones y el sector de la ciudad en que se sitúan dentro de la RM. En la siguiente tabla se detallan las características del mercado:

Tabla 2: Granjas educativas en la RM.

Nombre	Ubicación	Actividades	Precio adulto (pesos)	Precio niño (pesos)	Administrador	Enfoque
Granja aventura	Alcalde Fernando Castillo Velasco #11095. La Reina	Módulo de animales. Talleres. Zona de cumpleaños. Huerto.	4900	3900	Particular	Empresas . Público general. Colegios.
Mundo Granja	Av. Santa Rosa 11735, paradero #34. La	Módulo de animales Lombricultura Zona de picnic	2000	1500	Facultad de Ciencias Veterinarias y Pecuarias	Cursos escolares

	Pintana	Invernadero			de la Universidad de Chile	
Granja educativa de Lonquén	Camino Lonquén, parcela #17. Isla de Maipo	Módulo de animales Huerto experimental Piscina Camping Talleres Centro de eventos Restaurant	4500	3500	Particular	Cursos escolares Empresas Público general
Parque Educativo Mallinco	Peñaflor	Módulo de animales Piscina Centro de eventos Restaurant	3500	3000	Particular : grupo casona Lonquén	Empresas Público general
Granja educativa El Molino	Melipilla	Módulo de animales Piscina Centro de eventos Museo	2000	1500	Particular	Empresas Público general
Granja educativa Alfarera	San Antonio #355 esquina Arturo Prat. Pomaire.	Talleres alfarería en greda	2500	2500	Particular	Cursos escolares Público general
Granja educativa y recreacional Pintue	Paine	Módulo de animales	3000	2500	Particular	Desconocido
Granja educativa recreativa de Lampa	Lampa	Módulo de animales	3500	2500	Particular	Público general

Fuente: elaboración propia

Más allá de las granjas educativas, el análisis de la oferta de recreación para el segmento infantil, también debiera considerar otros tipos de servicio:

- Museos: Alternativa educativa y recreativa guiada. Presenta baja novedad y bajo interés por visitar nuevamente.
- Zoológicos: Entregan un servicio de contacto con los animales menos cercano en relación a las granjas, pero presentan mayor variedad de fauna y extensión de recorrido.
- Cines: Alternativa que presenta mayor accesibilidad, cercanía al cliente y a otros servicios, producto más llamativo y con mayor posicionamiento en los hogares. Bajo contacto con la naturaleza.
- Centros de juegos mecánicos: Fantasilandia, Mampato y Happyland, enfocados en la diversidad de juegos y público adolescente. Bajo contacto con la naturaleza o cultura.
- Museo interactivo mirador: Carácter educativo, cultural y altamente tecnológico, para todas las edades. Presenta una alta demanda, pero bajo contacto con la naturaleza.
- KIdzania: Parque temático con alto grado de interacción. Alta demanda y bajo contacto con la naturaleza.

Como Granjaventura apunta al cliente final pero también al sector empresa, mediante su salón de eventos y otros servicios, la competencia en este sentido se amplía aún más. Este segundo carácter también es un motivo de aumento de la complejidad del escenario y para la gestión, pero también genera nuevas posibilidades para contestar al mercado.

1.4 Sobre Granjaventura

Grajaventura es una granja educativa ubicada en el parque Mahuida, Alcalde Fernando Castillo Velasco #11095, La Reina. Ofrece paseos guiados, talleres, y actividades de granja como paseos a caballo, ordeñar y trabajar en huerta, entre otras; así como visitas guiadas a colegios, celebración de cumpleaños o eventos cerrados a empresas o particulares que soliciten sus servicios con anticipación.

Origen de Granjaventura:

“Inspirado en parques similares de ciudades europeas, tiene juegos diferentes como la Casa en el Árbol, el Puente Birmano o la Tirolesa, y mantiene una Granja Educativa con animales domésticos de campo, una huerta, un invernadero y gran cantidad de árboles nativos e introducidos.

Además realiza eventos especiales para los niños y sus familias y mantiene un Salón de eventos multifuncional para conferencias, comidas y fiestas.”⁴

Visión de Granjaventura:

“Los sectores más sensibles de la sociedad chilena están demandando alternativas que revaloricen su pertenencia urbana, integrándola con el mundo natural. Los temas ecológicos, la educación al aire libre y a través de la entretención son tres constantes en los programas educativos exitosos a nivel mundial. Queremos ser una oferta consciente y concreta que responda integralmente a estas demandas.”⁵

Hoy por hoy Granjaventura se encuentra replanteando sus servicios para, por un lado, ofrecer actividades y una experiencia adaptada a su público y por otro, mejorar su rentabilidad mediante la redefinición de sus líneas de

4 Fuente: www.granjaventura.cl – Consultado el 30-04-2015

5 Ídem

productos y mejorar su llegada a los clientes tanto actuales como potenciales.

Una de las ventajas potenciales de la granja es que se sitúa dentro del Parque Mahuida, un parque municipal que cuenta con un sistema de concesiones sobre los terrenos del mismo. De esta forma, dentro del mismo parque conviven centros de eventos, canchas de fútbol para niños, actividades de senderismo y empresas de deportes extremos entre otros, por lo que el Mahuida funciona como un foco de actividades al aire libre para la comuna de la Reina. De esta forma Granjaventura puede beneficiarse de la integración que logra entre los distintos servicios y espacios que entrega el parque en su conjunto. Además, geográficamente cuenta con una ventaja dado que es la única granja educativa que actualmente se ubica en el sector oriente de la capital, siendo la más cercana a los segmentos socioeconómicos altos que se concentran en las comunas circundantes.

Figura 1: Parque Mahuida



Fuente: www.parquemahuidalareina.cl⁶

⁶ Consultado en 01/11/2014, imagen previa al cambio del nombre de la calle de "Av. Larrain" por "Alcalde Fernando Castillo Velasco" en 2014.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

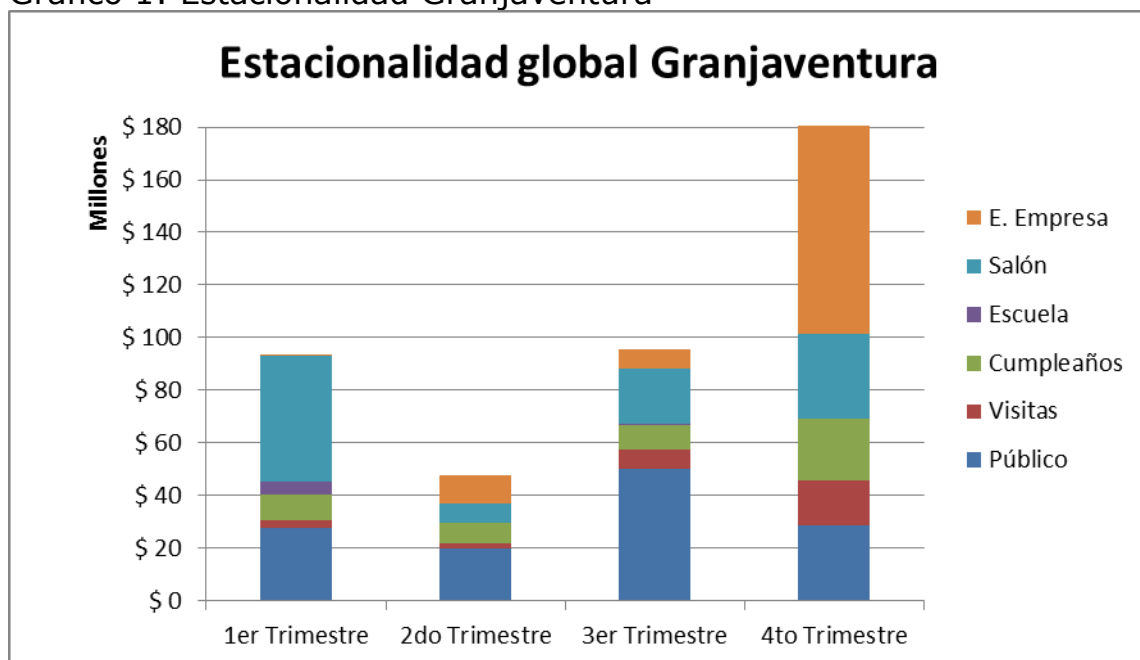
2.1 Situación actual de Granjaventura

La informalidad dentro de la gestión de esta granja es común a la realidad de los medianos negocios, dada la orientación de sus administradores que está enfocada principalmente en aspectos técnicos del trato con animales, mantención de los parques y la entretención infantil. Es así que los flujos de caja (en anexos) representan la planeación en un horizonte corto, casi a la semana, sobre los gastos. La posibilidad de inversión a mediano o largo plazo es limitada o se realiza de manera poco informada, y siempre en los meses de mayor flujo de clientes y sin utilizar herramientas de control de gestión como presupuestos anuales por áreas funcionales.

Otro factor importante es la estacionalidad que presenta la demanda a lo largo del año para la granja, lo cual genera déficit en la primera mitad del año y superávit en la segunda mitad. Este factor es transversal al negocio, pero no es incorporado en los planes de negocios actuales. Estos procedimientos funcionan a corto plazo o a mediano plazo en el mejor caso.

Como muestra de la estacionalidad antes mencionada se adjunta un gráfico de las ventas combinadas de las líneas de negocio de Granjaventura.

Gráfico 1: Estacionalidad Granjaventura



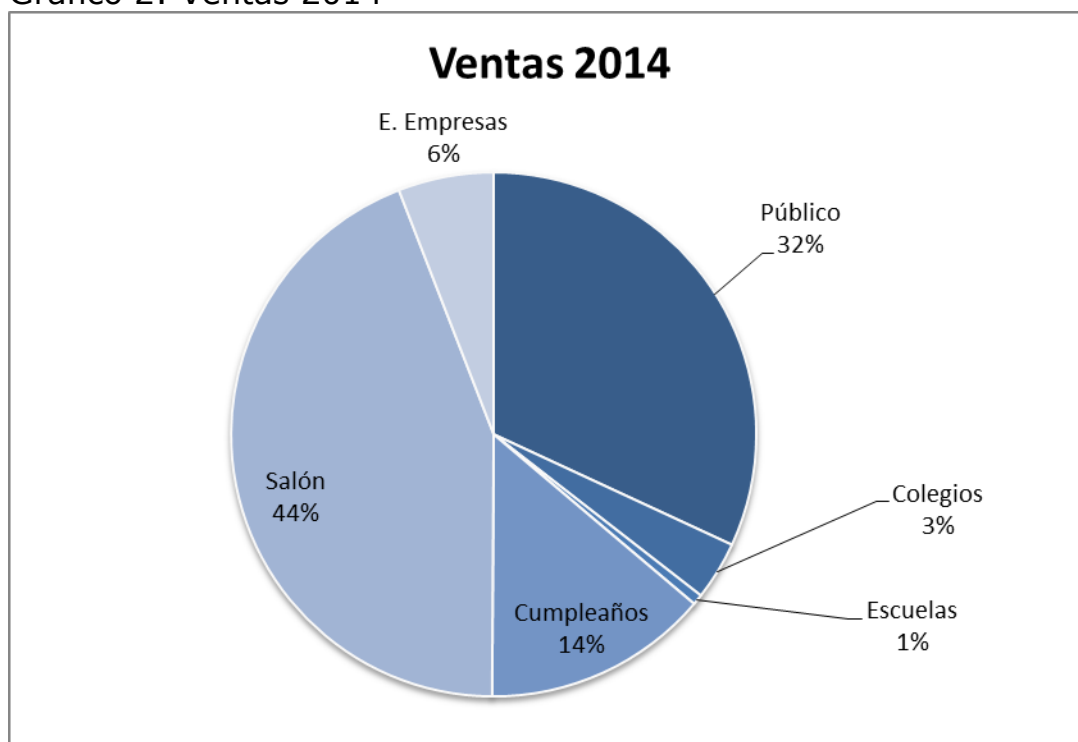
Fuente: Elaboración propia.

2.2 Mix de ventas

Granjaventura cuenta con un mix de servicios: cafetería, tours guiados, talleres de fin de semana, visitas particulares a colegios y otras instituciones, celebración de cumpleaños y la utilización de su salón de eventos para actividades de diversa índole como seminarios, capacitaciones y fiestas de fin de año entre otros.

A continuación un gráfico con el mix y su participación en las ventas de 2014:

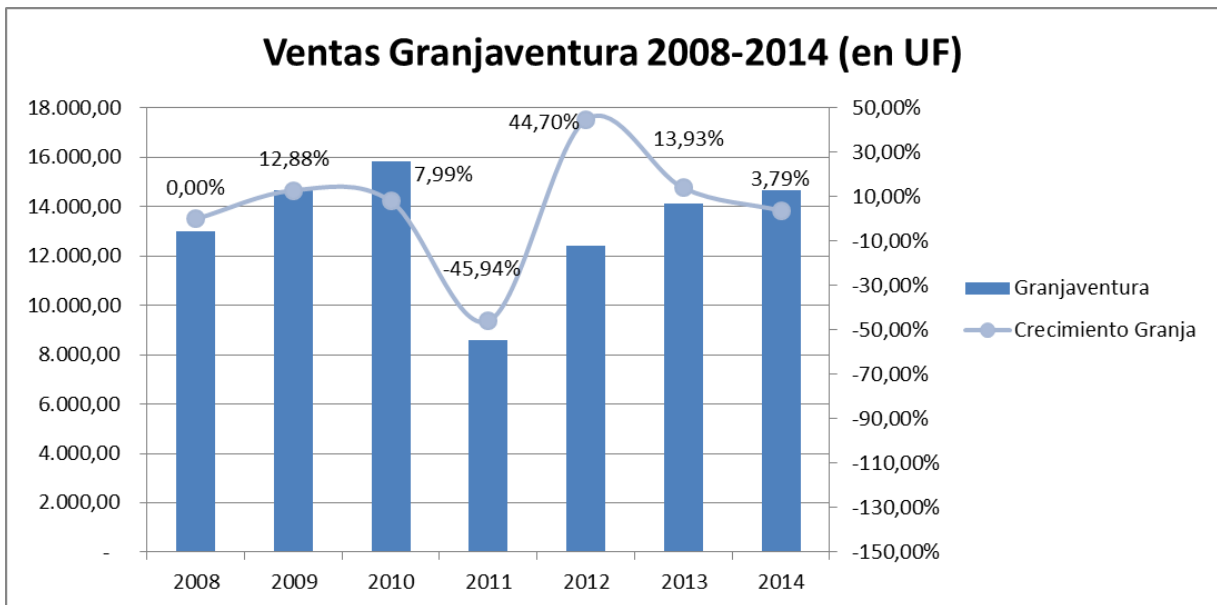
Gráfico 2: Ventas 2014



Fuente: Elaboración propia.

Actualmente el volumen de ventas de la granja, en contraste con el mercado objetivo declarado, es limitado. Las ventas históricas de la granja desde 2008 a 2014 corresponden a cerca del 4% del mercado total de Santiago⁷. La composición de las ventas no ha tenido grandes variaciones a lo largo de la historia de Granjaventura (para una mirada detallada ver el gráfico de composición histórica de la venta en anexos). A continuación las ventas de Granjaventura:

Gráfico: 3 Ventas Granjaventura



Fuente: Elaboración propia en base ventas históricas 2008-2014.

Las ventas del período 2011 bajan producto de la inhabilitación de su salón de eventos, lo cual repercute en las ventas corporativas de la granja para dicho período. Excluyendo el año 2011 por las razones mencionadas se observa un crecimiento promedio anual de 6,23%.

Es interesante notar que las ventas de Granjaventura no se correlacionan con las fluctuaciones del rubro de la entretención infantil en la RM, que sí se

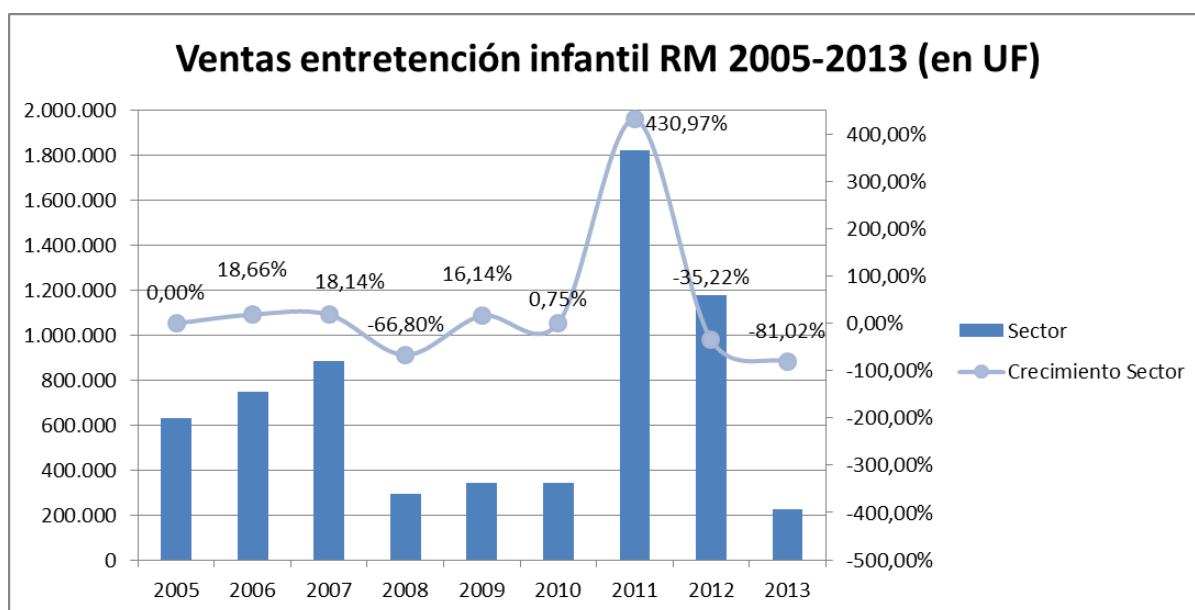
⁷ Según datos históricos del sistema de impuestos internos (SII) para empresas de la RM. Cálculo en anexos.

ha visto afectado por recesión y activación económica en 2008 y 2011 respectivamente.

Mercado de entretenimiento infantil

Considerando datos del SII del período 2005 a 2013 se puede tener una mirada de las empresas del rubro y su tasa de crecimiento:

Gráfico: 4 Ventas entretenimiento infantil RM



Fuente: Elaboración propia en base a datos históricos del SII para el sector.

Las altas fluctuaciones tienen que ver con los periodos de recesión y de reactivación económica mencionados anteriormente. Otro factor relevante para esta estimación tiene que ver con valores faltantes para algunas empresas del rubro, como se hablará más adelante. Eliminando estos valores anómalos se puede calcular la tasa de crecimiento de la industria: 13,42%, un poco más del doble del crecimiento de Granjaventura.

Estos factores: la actual necesidad de conocer al cliente para ofrecer un mix de productos adecuado a las características de los mismos, sacando partido a las líneas de negocios más rentables; como por otro lado los canales necesarios para llegar a potenciales clientes desatendidos, hacen de este un problema de ingeniería enfocado a la formulación, o reformulación de un plan de negocios con foco en los canales de difusión. Es así que el objetivo planteado es redefinir el plan de negocios de una granja educativa dentro del contexto actual para encontrar una estrategia de ventas que consiga niveles de crecimiento mejores que los del promedio del mercado (13.4%) y que logre un posicionamiento tanto geográfico, en su sector de influencia dentro de las comunas aledañas, como en la mente del cliente objetivo, acordes a la realidad de dicho mercado y sus capacidades internas.

3. OBJETIVOS

- Objetivo General

El objetivo general de esta memoria es realizar un nuevo plan de negocios para el funcionamiento de la Granjaventura de manera de lograr un crecimiento de un 15% anual en sus ventas y posicionarse tanto en el mercado local como en la mente de sus consumidores.

- Objetivos Específicos

Identificar los aportes de cada línea de negocios del mix, estacionalidad y rentabilidad.

Caracterizar al mercado, cliente actual y potencial de la granja.

Redefinir el modelo de negocios.

Elaborar un plan de negocios con énfasis en el producto y la promoción.

4. MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual, en el cual se sustenta esta memoria, define los conceptos que se utilizan a lo largo del trabajo para la elaboración de un modelo de negocios a partir de un estudio de mercado y la caracterización del mismo; la estructura que soporta el plan de negocios y el estudio de factibilidad económica asociada.

4.1 Modelo de Negocios de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur y su adaptación "Lean" por Ash Maurya

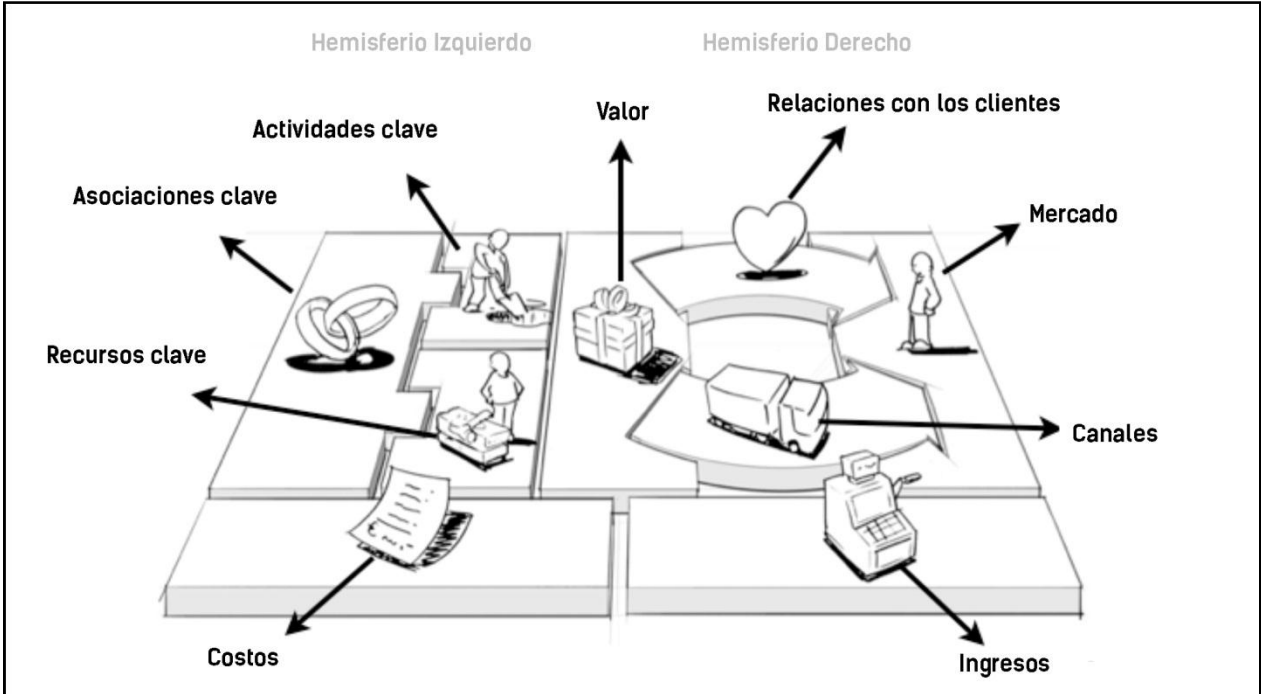
Def: "Un modelo de negocios describe la racionalidad de cómo una organización crea, entrega y captura valor"⁸

Modelo de negocio Lean Canvas: Se entenderá como una herramienta que ayudará a definir el plan de negocios a realizarse en Granjaventura, con el cual se pretende dar una nueva orientación al negocio en diferentes áreas dentro de la empresa. Se alza como un método híbrido basado en el modelo Canvas y la metodología Lean proporcionada por Ash Maurya. De esta adaptación surge una herramienta específica para que las empresas puedan diseñar modelos de negocio de una forma más eficaz enfocándose en los productos y servicios a entregar.

Los beneficios de este modelo de negocios en particular es la utilización de los nueve aspectos, y con foco en el valor, que entrega el modelo Canvas añadiendo la flexibilidad de la metodología Lean en su confección mediante el levantamiento de hipótesis y su comprobación que hacen este diseño adaptativo en el tiempo.

⁸ Definición de modelo de negocios de "Business Model Generation" escrito por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010 New Jersey, USA. Traducción propia.

Figura 2: Esquema Canvas



Fuente: "Business Model Generation" por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010.

Este esquema está compuesto por nueve aspectos:

Mercado

Segmentos de clientes que definen a quiénes se desea llegar con el producto o servicio. Según los autores, los clientes específicos a los que se desea llegar son los que dictan la o las propuestas de valor específicas que la compañía hace. Otra característica de estos clientes es que deben ser rentables ya que constituyen el corazón del modelo de negocios y generan los ingresos del mismo. Todo esto para poder generar valor de manera eficaz y capturar valor de estos clientes.

De esta manera, se puede tener distintos tipos de clientes dependiendo de cómo se enfoca el negocio. Se puede atacar al mercado masivo, cuando los clientes son relativamente homogéneos como es el caso del retail; de nicho si los clientes son un segmento que tiene características específicas y requiere una propuesta a la medida para satisfacer sus necesidades, como

puede ser el negocio de diseño y construcción de yates; un mercado segmentado donde hay características distintivas entre grupos que hacen necesaria una categorización de los clientes, como puede ser el caso de un banco; diversificado cuando existen distintos clientes y necesidades distintas, que normalmente obedecen a una expansión de una empresa en otro ámbito, como es el caso de Virgin; también puede ser por distintas aristas de un mismo mercado, en el caso de que se encuentren clientes a quienes ofrecerles valor en diferentes niveles del negocio y cuyo aporte conjunto es necesario para la existencia del negocio, como puede ser un periódico que entrega valor a lectores y avisantes y no puede atender a uno sin el otro.

Valor

La propuesta de valor, sea una o una gama de ofertas dependiendo de los clientes a atender, debe ser el cómo se atiende a la o las necesidades del cliente antes mencionado. La propuesta de valor de la empresa debe ser el agregado de los beneficios que los clientes perciben por elegir el producto o servicio en cuestión y estos aspectos distintivos son el por qué los clientes eligen esta propuesta por sobre otras presentes en el mercado.

Las propuestas de valor pueden contar con elementos que satisfagan nuevas necesidades que se presenten a los clientes en mercados emergentes; mejorar el desempeño actual, como ocurre en las empresas de software y hardware; obedecer a necesidades específicas de un cliente o un segmento puntual de ellos; hacer trabajos específicos en el caso de la subcontratación; hay propuestas de valor basadas netamente en el estatus de la marca; otras basadas en el precio; reducción de costos o de riesgo en el caso de operaciones de terceros; entregar accesibilidad, como puede ocurrir con ciertos servicios en regiones remotas; entre otros.

Canales

Los canales son el medio utilizado para entregar la propuesta de valor a los clientes ya definidos. Cómo se comunica, vende y distribuye el producto o servicio ayudan a presentar la propuesta de valor a los clientes, les permiten

encontrar el producto o servicio que más valor genere a cada individuo o segmento.

Los canales pueden ser tanto propios como de un tercero y se puede elegir entre contar con uno u otro y también una mixtura de ambos según las preferencias y condiciones del negocio mismo, estructura, integración presente, etc.

Canales propios: Fuerza de venta, tiendas propias y puntos de venta propios tanto físicos como virtuales, en la web.

Canales provistos por terceros: Tiendas, distribuidores, mayoristas y cualquiera que ofrezca el producto o servicio en su propio punto de venta ajeno a la compañía.

Los canales de ventas propician que las fases del proceso de venta se efectúen:

- i. Generar conciencia de los productos y servicios de la compañía.
- ii. Evaluación de la propuesta de valor por parte de los clientes.
- iii. Compra del producto o servicio específico para dicho cliente.
- iv. Entrega del valor propuesto al cliente.
- v. Post venta y el soporte al cliente luego de contratado o comprado el servicio o producto.

Relaciones con los clientes

Esta sección aclara el tipo de relación que se desea establecer con los clientes y obedece a las motivaciones de adquisición de clientes, su posterior retención y a mejorar las ventas.

Esta relación con el cliente puede ser de muchos tipos dentro del mismo negocio y para distintos clientes, se dividen en dos grandes grupos: las relaciones con personal y automatizadas. Dentro de las primeras prima el trato entre personas y acá nuevamente se puede subdividir entre relaciones de atención personalizada, como la que existe en los bancos con los ejecutivos y los titulares de las cuentas o no personalizado, como ocurre cuando se solicita información en un mesón del mismo banco, donde atiende un funcionario de turno. Por otro lado existen Relaciones automatizadas, como las que se dan en los sitios web de compras y puede ser tan sofisticado

y personalizado como lo sea el sistema que sustenta la venta. Además de estos tipos existen otras variantes como la relación a través de las comunidades de clientes, que permiten una red entre los clientes y un constante contacto y flujo de información que puede ser útil a la compañía en su afán de entender a sus clientes y cómo generar valor para ellos.

Ingresos

Representa las ganancias financieras o flujos de dinero que la compañía percibe producto de su actividad. Existen muchos mecanismos mediante los cuales pueden existir ingresos en un modelo de negocios, como puede ser la venta de activos, como forma tradicional de vender productos hasta incluso derechos de propiedad. Cuotas de uso como en el caso de las compañías telefónicas o gimnasios. Suscripciones, que entregan un ingreso por un servicio o producto en el tiempo, como es el caso de las revistas. Leasing, arriendo o licencias en el caso que se usa la propiedad intelectual por un tercero.

Independiente del flujo de dinero que se obtenga por los distintos tipos de generación de ingresos, se pueden identificar dos sistemas de precio: Precio fijo y dinámico.

Precio fijo: Se define un precio en base a variables estáticas. Acá se encuentran el precio lista, que corresponde al precio de un producto individual o para una categoría. Puede presentar variaciones fijas dependiendo de características modificables de la oferta, como puede ser en el caso de los automóviles. También está sujeto a otras variables como precios por volumen o segmento de clientes al que se está vendiendo.

Precio dinámico: Acá los precios están cambiando en base a condiciones del mercado, existen negociaciones que hacen fluctuar el precio dependiendo del poder de negociación y habilidades de negociación de los participantes, como puede ocurrir en las casas de empeño. También las subastas corresponden a este tipo de precio, donde las expectativas y valoraciones de terceros entregan el precio final. En este mismo aspecto el inventario y tiempo de compra juegan otro papel en ciertos negocios con precios dinámicos, como pueden ser los tickets de avión o ventas de bienes perecibles en general.

Recursos claves

Estos representan los activos más importantes para la realización del modelo de negocios, sin los cuales el negocio pierde ventajas competitivas y cuya propuesta de valor se ve comprometida. Los recursos claves pueden ser de toda índole, desde estructura física, como puede ser un punto de venta en un sector importante de la ciudad, a activos intelectuales intangibles como los que entrega una marca o patente. Puede tener que ver con garantías financieras que entrega la compañía y que le permiten acceder a mecanismos ventajosos. Y, también los recursos humanos son muchas veces recursos claves, en la forma de un vendedor estrella o un directivo con conocimientos y visión del negocio única por citar algunos ejemplos.

Actividades claves

Las actividades claves describen las acciones más importantes que se deben llevar a cabo para que el modelo de negocios funcione. De la misma forma que los recursos claves, son indispensables para poder realizar la oferta de valor y captación de valor de forma efectiva. Estas se pueden categorizar en tres grupos:

- Producción: las acciones que llevan a la elaboración de un producto o servicio, desde la fase de diseño hasta la entrega del mismo. Estas actividades buscan entregar productos o servicios de calidad y en volumen adecuado. Son muy intensivas en procesos manufactureros.
- Resolución de problemas: estas actividades tienen que ver con el manejo de contingencias o la nueva mirada para reformular respuestas para inquietudes individuales del cliente. Son muy fuertes en sistemas de atención a clientes y siempre se está evolucionando, manteniendo a su personal en continua capacitación.
- Plataforma/Redes: Para negocios cuya propuesta de valor gira en torno a plataformas o actividades clave sustentadas en red, es necesario un desarrollo continuo de dichas herramientas. En este sentido las actividades clave consisten en administrar las plataformas, entregar el servicio para el que han sido diseñadas y promover su uso.

Asociaciones claves

Corresponden a los socios que cooperan para la realización de las distintas actividades del negocio ya sea como proveedores, optimizando procesos o minimizando costos, entre otros. Se pueden categorizar cuatro tipos de socios: Alianzas entre no competidores, como puede ser un proveedor; "Coopetition" o competencia cooperativa, que es útil cuando se busca reducir costos en áreas de investigación y minimizar el riesgo, manteniéndose la fiera competencia en sus productos, derivados de una licencia común. Empresas conjuntas o "Joint Ventures" donde se generan alianzas en búsqueda de un negocio nuevo que aproveche las experiencias de los participantes, reduciendo riesgos y costos. Finalmente también existe la relación clásica de comprador-proveedor que busca mantener el foco en actividades clave y mantener cadenas de suministros confiables.

Las motivaciones detrás de las asociaciones pueden categorizarse en tres tipos:

- Optimización y economía de escala: Esta forma de asociación es la que se ve entre proveedores y compañías que buscan disminuir costos mediante compartir infraestructuras o entregar control de áreas no diferenciadoras a terceros optimizando sus recursos.
- Reducción de riesgos: Tiene que ver con compartir parte de los costos, y también de los beneficios derivados a de alguna actividad que puede ser arriesgada en solitario. Esto generalmente ocurre en investigación y desarrollo.
- Compra de recursos y actividades puntuales: este tipo de motivación existe cuando las capacidades técnicas o actividades pueden ser llevadas a cabo por terceros de formas que no puede realizar la misma compañía. Aquí destacan la compra de licencias, servicios de seguridad, centros telefónicos y otros.

Costos

Esta sección describe los costos principales de los que la empresa debe hacerse cargo en la operación de su modelo de negocios. Los costos de toda empresa deben ser minimizados, pero existen dos grandes corrientes o polos entre los que toda empresa se ubica: un modelo basado en costos y uno

basado en el valor. El primero busca reducir al máximo los costos asociados con el modelo de negocios. En un caso extremo se pueden ubicar las aerolíneas de bajo costo, que ponen en el centro del negocio la disminución de costos y en torno a ella su oferta de valor de vuelos baratos donde el volumen vendido genera ingresos frente a los pequeños márgenes. El segundo enfoque en el valor busca maximizar el valor entregado al cliente y por ende, tiene poco foco en disminuir costos. Este es el caso de los bienes y servicios de lujo, que ponen foco en el valor entregado por sobre los costos y apuntan a maximizar el margen por cliente más que el volumen vendido.

4.2 El plan de Marketing de Porter

El plan de marketing es una forma de definir la estrategia de venta y la dirección en la que se deben encausar los esfuerzos para generar ventas. Un plan de marketing establece estrategias concretas para alcanzar los objetivos de ventas y la especificación de cómo llegar hasta los clientes, la estrategia de precios a utilizar, la promoción y distribución del producto o servicio a ofrecer.

Producto

El producto será entendido como "cualquier objeto, servicio o idea que es percibido como capaz de satisfacer una necesidad y que representa la oferta del producto"⁹ es definido a través del punto de vista del cliente considerando cinco puntos primordiales: Desarrollo del producto, garantías, presentación, definición y servicios complementarios.

Precio

El precio es la característica que influye de manera decisiva en el flujo de las ventas y los ingresos. Para lograr fijar un precio se debe considerar los

⁹ Diccionario de Marketing y medios, EMRO. 1999

costos de producción; el nivel de precios de la competencia; las expectativas del cliente. Ahora bien, existen, a grandes rasgos, tres estrategias de precios al momento de entrar en la industria¹⁰:

Descremar el mercado: estrategia utilizada para gestionar la imagen del producto y recuperar, de una forma rápida, la inversión inicial.

Penetración del mercado: una estrategia de precios bajos con el objetivo de conseguir una elevada cuota del mercado y un gran volumen de ventas.

Precios a nivel de la competencia: Es un enfoque más peligroso que se arriesga a una falta de diferenciación del producto. El autor recomienda sólo cuando se ofrece más por el mismo precio.

Promoción o comunicación

Tener un producto en el mercado no es suficiente para asegurar su venta, hay que darlo a conocer a potenciales clientes. Para esto es necesario realizar actividades publicitarias que estén diseñadas de tal modo que se tenga seguridad de que el mensaje llegará a los futuros clientes¹¹. El presupuesto para este ítem debe corresponder a la envergadura de la promoción que se quiere lanzar. Para que un futuro consumidor sea afectado, se requiere un número mínimos de impacto. En la comunicación también juega un rol fundamental elegir cómo se va a distribuir la promoción.

Plaza

Los canales de distribución hacen llegar el producto desde la empresa fabricante hasta los clientes¹². La selección de los canales de distribución, puede ser un factor clave para la diferenciación del producto, como ocurre con los sistemas de comercialización de productos diseñados para un consumidor claramente perfilado.

¹⁰ El plan de negocios, Montserrat Ollé, Marcel Planellas, Pedro Sepúlveda, Jordi Molina, Diego Torres, Samuel Husenman y Juan M. Alfonso. 1998.

¹¹ Principios de microeconomía. Novena edición, Madrid. Case, K. y Fair, R. 2007

¹² Michael E. Porter. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction, 1980.

5. METODOLOGÍA

Esta investigación tiene como base una metodología mixta, entendiéndose por ello la utilización de enfoques cuantitativo y cualitativo. Se puede argumentar que la investigación mixta permite integrar, en un mismo estudio, metodologías cuantitativas y cualitativas, con el propósito de que exista mayor comprensión acerca del objeto de estudio¹³. El trabajo se divide en cinco partes, desde el levantamiento hasta el análisis de escenarios:

5.1 Levantamiento

En una primera instancia y como levantamiento del negocio, del sentido de la empresa y su público objetivo se realizan entrevistas semi estructuradas con los dueños y funcionarios de la granja. De esta manera se contestan preguntas tales como ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa?; ¿Qué rol desempeña en el día a día en la granja?; ¿Qué problemas o desafíos tiene la granja?

Además se analizan datos financieros, esto se logra mediante la tabulación y corrección de los ingresos realizados en la granja desde el año 2008. Luego, con los datos ingresados y actualizados hasta fines de 2014, se continúa con la realización de proyecciones de ventas, y los datos para análisis de rentabilidad y por línea de producto para caracterizar el mix actual e histórico de Granjaventura.

5.2 Estudio de mercado

Mediante la realización de un estudio de mercado y utilizando datos del INE, además de otros estudios estadísticos del SII, se caracteriza el mercado de

¹³ Creswell, J. (2008, febrero). Mixed Methods Research: State of the Art. University of Michigan.

tal forma que se pueda responder: Su tamaño, tendencias y cantidad de competidores.

Se procede a recopilar datos secundarios existentes, en forma de encuestas, a los clientes de boletería que acceden a la granja en fines de semana. Estas encuestas entregan información descriptiva de las familias tales como composición y el canal de contacto con la granja, es decir cómo se informaron sobre la existencia de la granja.

También se realiza un estudio mediante encuestas a potenciales clientes del sector oriente de la capital y se recopila información acerca de sus preferencias. Con este último estudio y la información secundaria, se caracteriza tanto a potenciales como a los actuales clientes de la granja educativa.

Para llevar a cabo el levantamiento de información del estudio de mercado respecto a los clientes se realizarán:

- Encuestas: las cuales se entenderán como estudios de observación, cuyos resultados se reflejarán en análisis cuantitativos. Para ello las mismas se separarán en encuestas de locación y cuestionario con muestreo aleatorio simple. La primera hace referencia a una recolección sistemática de información en una muestra de personas que se encuentran en el punto de interés, en este caso dentro de Granjaventura. De forma paralela y para contrastar la información de clientes actuales con el mercado potencial se realizan encuestas con muestreo aleatorio simple -en el que todas las muestras tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas- se emplearán para obtener una caracterización del mercado de la entretención infantil así como también las preferencias en el consumo de productos y servicios pensados en los niños. A ambos grupos se realiza la misma encuesta base, pero sólo los encuestados en Granjaventura se les realizan preguntas específicas sobre los servicios de la misma, esto es desde la pregunta 11 a la 13 del cuestionario en anexos.

El diseño de la muestra para realizar dichas encuestas obedece a los siguientes parámetros:

- K : el nivel de confianza escogido del 90% con un coeficiente de 1.645
- S^2 : corresponde a la varianza poblacional. Se efectúa el cálculo con varianza máxima = 0.5
- e : es el error asociado a la muestra, que se ha fijado en 10%

Con los datos anteriores y utilizando la fórmula:

$$M = \frac{K^2 \times S^2}{e^2}$$

Se obtiene una muestra de 68 encuestas a tomar para obtener resultados con un nivel de significancia del 90% y un error asociado a la muestra de un 10%.

- Entrevista estructurada y semi estructurada: estos tipos de entrevistas alternan preguntas estructuradas con preguntas espontáneas o abiertas. Esto forma es más completa ya que, mientras que la parte preparada permite comparar entre los diferentes datos, la parte libre permite profundizar en las características específicas de la información que pueden entregar información importante y desconocida hasta el momento por el investigador.

5.3 Modelo de negocios

Luego de caracterizado el mercado -y como resultado de esta tercera parte- se escribe el modelo de negocios con un énfasis en la propuesta de valor; los canales; las relaciones con los clientes; las actividades claves y las asociaciones claves. Lo anterior se basa en los hallazgos efectuados en el estudio de mercado y con propuestas concretas que generen soluciones a los problemas ya declarados en las secciones anteriores. Este es el paso previo a la estructuración de una estrategia de marketing adecuada para transmitir la propuesta de valor de Granjaventura.

5.4 Plan de marketing

Una vez que se obtiene el modelo de negocio, se explicita el plan de marketing para la empresa. Este consta de cuatro aristas, con énfasis en las dos primeras: Producto, promoción, precio y plaza. Con la información

recabada se hacen propuestas de mejoras en los aspectos relativos al plan de marketing.

5.5 Gaps y escenarios

Finalmente, se determinan las opciones de crecimiento en base a la capacidad interna o ampliación de la misma, con las características del plan de marketing propuestas y su impacto en la carga de trabajo de la granja para entregar escenarios de venta. Se realiza la evaluación financiera de los mismos en base a los escenarios de crecimiento posible de ventas.

6. DESARROLLO

6.1 Levantamiento

Entrevistas

A continuación se presentan las preguntas de la entrevista semi-estructurada con la respuesta que se pudo sintetizar luego de entrevistar a los dueños y empleados tanto administrativos como monitores de la misma¹⁴:

¿Quiénes vienen a Granjaventura? ¿Quiénes son sus clientes principales?

Los clientes de la Granjaventura son¹⁵:

- Familias de ingresos altos y medios de comunas aledañas que destinan recursos a la entretención de los niños y la familia, priorizando los panoramas al aire libre y de contacto directo con la naturaleza y animales.
- Empresas: Sector privado que destina presupuesto para actividades recreativas de la organización, como celebraciones de fechas importantes, como fiestas de navidad, o propias de la empresa.
- Colegios: Colegios particulares y municipales, además de preescolares que realizan eventos de entretención y educación como parte de su programa educacional o propia de la organización interna de alumnos y apoderados.

¿Qué entrega este espacio y cómo hace eso?

Lo que a Granjaventura le interesa es entregar el valor de una vida en contacto con la naturaleza para las poblaciones urbanas que están tan desvinculadas de una vida "de campo" como era la de nuestros antepasados, a la vez que tiene un valor educativo en una dimensión ecológica que está

¹⁴ Se puede encontrar una estructura de la misma en anexos.

¹⁵ Declarados y confirmados por sus dueños: Oscar Knust y Gisella Dragunski-Knust.

cada vez más fuerte en la sociedad. Así, lo que pretende entregar la granja, es un lugar de aprendizaje en temas ecológicos y de contacto con la naturaleza para un público infantil y familiar.

Las actividades con las que se entregan estos valores corresponden a dinámicas al aire libre, manualidades y contacto con la naturaleza en un espacio protegido como un parque. En este caso el parque Mahuida, que cuenta con muchas actividades al aire libre y que está cerca de un sector residencial importante.

Por otra parte, desde el punto de vista educativo, se realizan actividades guiadas y talleres tanto para privados como empresas o colegios, como para el público general los fines de semana, además de algunas actividades estacionales como la búsqueda de huevos de chocolate en pascua de resurrección o elaboración de empanadas en septiembre.

¿Qué problemas o desafíos tiene la granja?

Del punto de vista de los empleados los principales problemas que tiene la granja tienen que ver con el funcionamiento programado de los talleres y las visitas guiadas. En ocasiones se genera una suerte de improvisación en las visitas por parte del guía y poca previsión en la compra de materiales para los talleres en fines de semana. Muchas veces se compran utensilios a mayor precio por apuros o no hay suficientes materiales para la cantidad de talleres que se quiere hacer.

Los dueños consideran que falta utilizar a plenitud la capacidad de la granja por falta de público y atribuyen a la poca planeación de ventas a falta de efectivo en caja para realizar mejoras. Coinciden en una necesidad de mejorar el currículo de los guías y el método de captación y capacitación de los mismos.

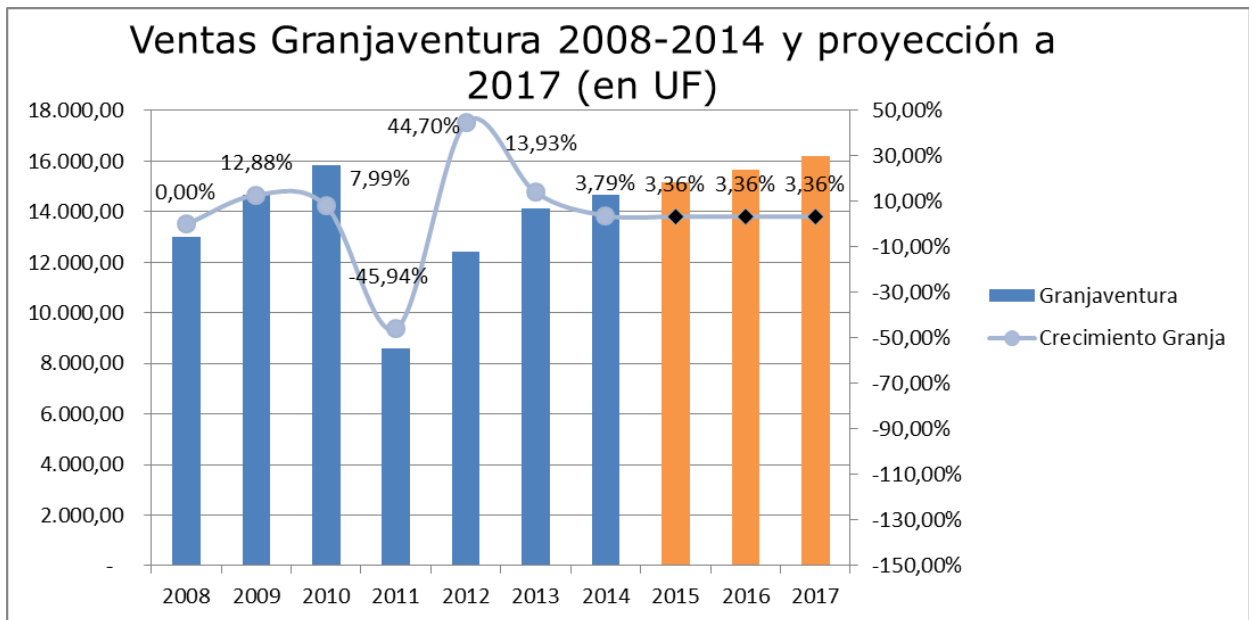
¿Qué cosas mejoraría de la granja?

Es de consenso que el uno de los principales puntos de preocupación es la mantención de los espacios dentro de la granja; realizar mantenciones de los juegos e infraestructura de corrales. También es una idea transversal en que hay que mejorar el nivel de ventas mediante la contratación de mayor personal de ventas de manera de que se pierda en algún grado la multiplicidad de labores que se da actualmente en el negocio: muchos vendedores realizan visitas o talleres dada una eventualidad y en períodos de alta no tienen tiempo de tomar todos los pedidos.

Ventas históricas

Las ventas de Granjaventura han sufrido una única caída, en 2011 debido al cierre de su salón de eventos y a las ventas perdidas por consiguiente. En el siguiente gráfico las ventas y una proyección para el período 2015-2017:

Gráfico 5: Ventas de Granjaventura 2008-2015 y proyección a 2017



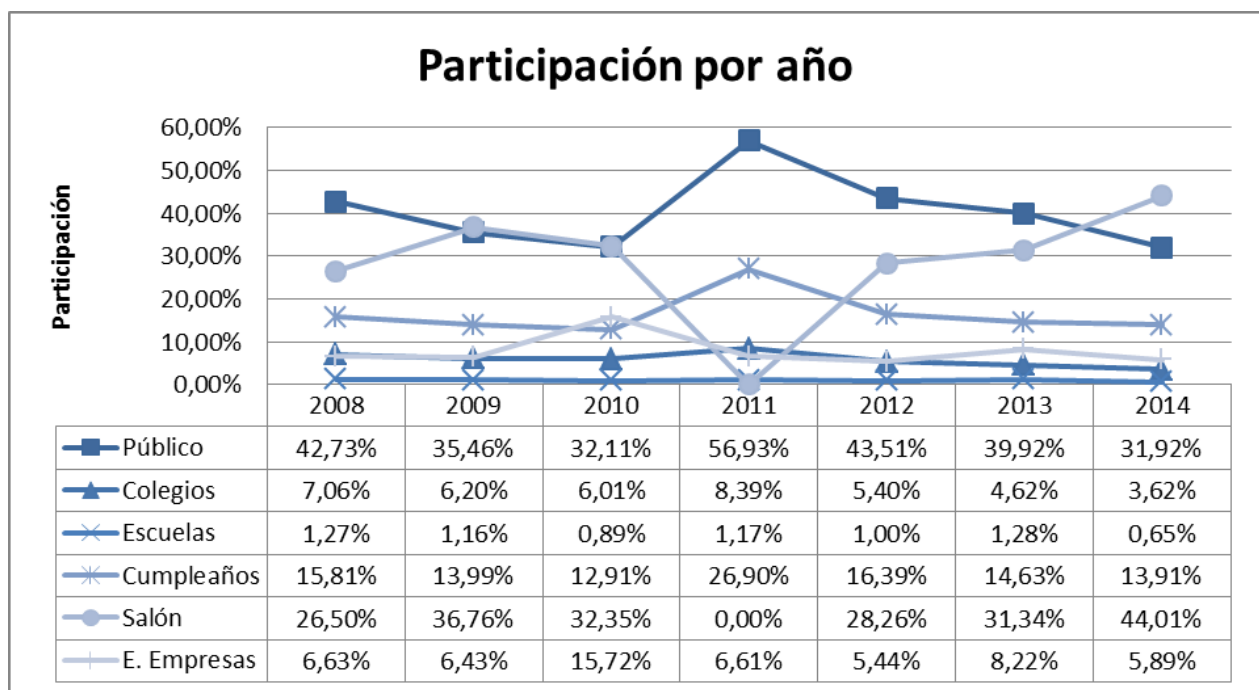
Fuente: Elaboración propia

Omitiendo los valores extremos producto del cierre parcial en 2011, se puede concluir que el crecimiento promedio de las ventas en Granjaventura está en torno al 6.23% considerando todos los datos, y a un 3.36% si se omiten valores extremos. Se puede apreciar que considerando este crecimiento sólo en el período 2016-2017 se lograría volver a los niveles de ingresos de 2010. Esto sin considerar costos.

Mix de ventas

Para entender cómo ha cambiado la venta de los distintos servicios de Granjaventura se presenta el siguiente gráfico de la participación de las líneas de negocios desde 2008 a 2014:

Gráfico 6: Participación histórica en porcentaje de venta



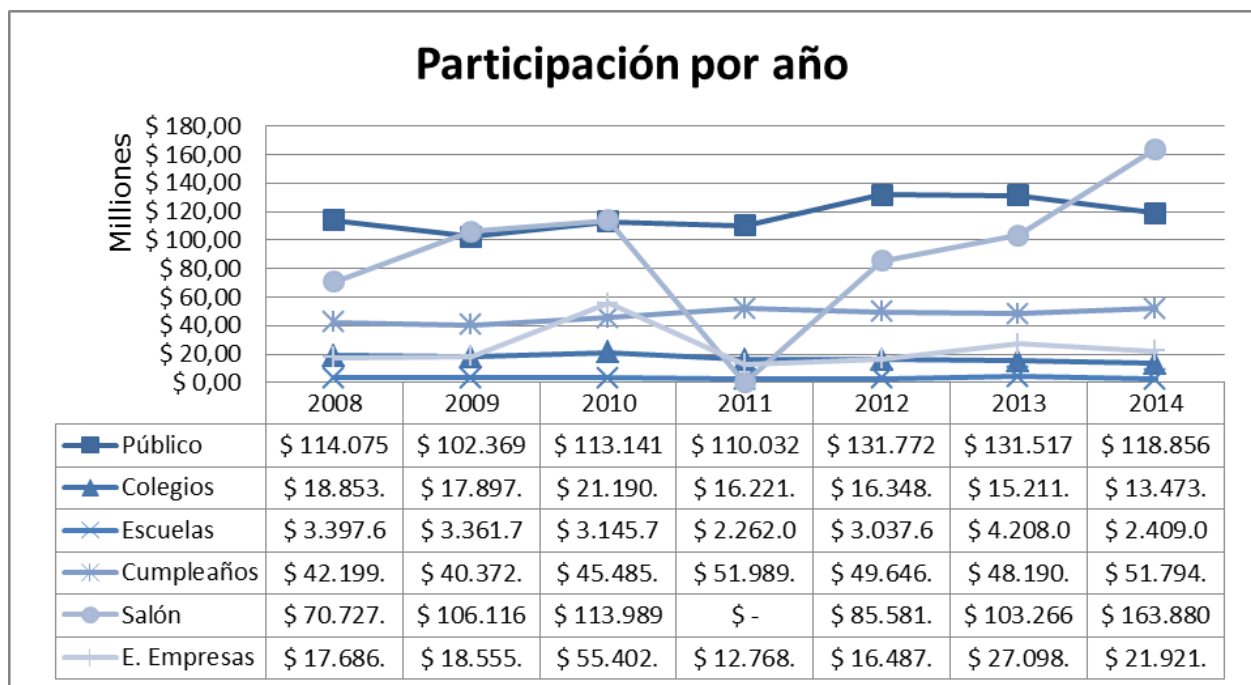
Fuente: Elaboración propia.

De este gráfico destaca el cambio que ha tenido la venta de actividades en el salón de la granja versus la atención al público en boletería y cafetería. Una posible explicación tiene que ver con los medios de venta e estas líneas que

son más directos y se maneja una cartera de potenciales clientes, mientras que en las líneas de atención al público el esfuerzo de venta no es directo y si bien se manejan carteras de clientes para visitas y cumpleaños, hasta 2014 estas no se usan para hacer ventas directas.

Por otro lado, si se considera el aporte de cada una de las líneas se obtiene lo siguiente:

Gráfico 7: Aporte a las ventas histórico



Fuente: elaboración propia.

Si se considera el alza en 2014 de precios de las entradas y servicios en boletería, es evidente ver la baja en público que presenta la granja educativa.

Para aclarar y concluir esta mirada se presentan los datos obtenidos de los registros internos referentes a arriendos, cumpleaños visitas y escuelas entre los años 2012 y 2014¹⁶:

Tabla 3: Número de ventas por línea de negocios

#Ventas año	E. GRANJA # arriendos granja	COLEGIOS # visitas	ESCUELAS: # niños asistentes	CUMPLEAÑOS # cumpleaños celebrados	REFUGIO # arriendos salón
2012	6	108	22	402	15
2013	9	98	30	382	18
2014	7	82	16	389	28

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, en los últimos años el negocio de Granjaventura ha migrado desde las actividades educativas que ofrece a sus asistentes al arriendo o contratación de su salón para actividades de terceros.

Rendimiento por línea de negocio

Considerando los costos asociados a cada línea de negocios, y que se explicitan en la sección 5.3 referente al modelo de negocios, para el año 2014 se pudo llegar al cálculo del rendimiento por cada línea de negocios. Se presenta el resumen en la siguiente tabla:

Tabla 4: Rendimiento por línea de negocios 2014.

Línea	Ventas	R. Operacional	Rendimiento
Público	\$ 126.477.744	\$ 81.274.735	64,26%
Visitas	\$ 29.875.160	\$ 25.308.088	84,71%
Cumpleaños	\$ 49.429.635	\$ 41.304.268	83,56%
Escuela	\$ 5.826.340	\$ 4.244.937	72,86%
Salón	\$ 107.958.687	\$ 50.511.956	46,79%
E. Empresa	\$ 98.493.785	\$ 24.577.590	24,95%

Fuente: Elaboración propia.

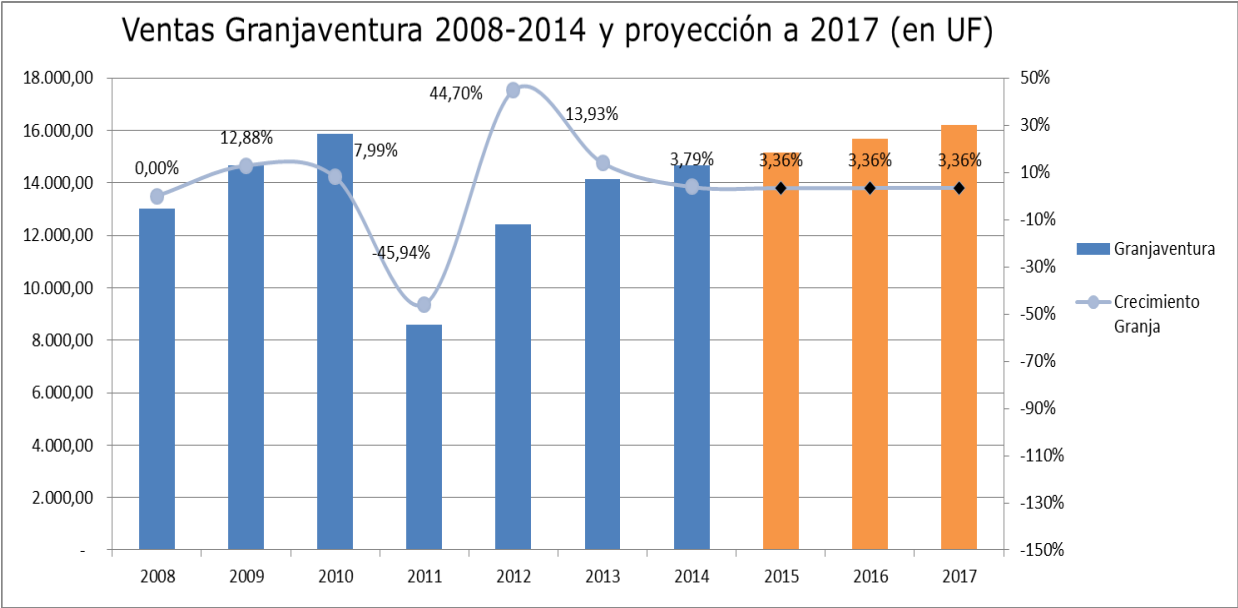
¹⁶ No fue posible obtener datos más antiguos dado que no se encuentran digitalizados. Tanto las ventas desagregadas de cafetería como el registro de asistentes no se encuentran disponibles.

Se puede ver que las unidades que aportan mayor ingreso neto a la granja son la atención a público y el uso del salón de eventos, sin embargo, las líneas con mayor rendimiento corresponden a las actividades de granja contratadas para grupos, como son los cumpleaños visitas y escuelas de verano o invierno.

Tanto las actividades de uso del salón de eventos como los eventos de empresa en la granja comparten una característica que resulta útil: son flujos importantes de dinero y que se contratan con meses de anticipación, por lo que proveen una buena oportunidad de liquidez y contribuyen a planificar con tiempo algunos gastos.

Ahora con las consideraciones anteriores, se puede graficar una tendencia sobre el resultado operacional para el mismo período observado y con proyecciones de crecimiento en las ventas.

Gráfico 8: Resultados operacionales y proyección con crecimiento de 3.36%



Fuente: Elaboración propia.

Este gráfico evidencia que pese a escenarios desfavorables como un bajo crecimiento en las ventas, una migración en el tipo de servicios vendidos ha permitido a este negocio mantenerse creciendo en cuanto al resultado operacional de sus ventas.

6.2 Estudio de mercado

El mercado de entretenimiento infantil, orientado a niños entre 4 y 9 años cuenta con una multiplicidad de ofertas, volviéndose más competitivo y diverso en los últimos años. Las ofertas son de diversa índole y características, entre ellas se pueden encontrar: Centros comerciales, cines, parques de diversiones, museos, camping, actividades deportivas, obras de teatro, etc.

Dentro de las características que se prefieren a la hora de realizar actividades al aire libre se consideran tres atributos principales: que sea un panorama entretenido, no muy masivo y que sea al aire libre con medidas de seguridad.¹⁷ Además de otros factores que son relevante del punto de vista de los empresarios del rubro como son la accesibilidad, variedad y capacidad de estacionamientos.¹⁸

Tamaño del mercado

Mediante datos de encuesta de presupuestos familiares (2013)

En el gran Santiago viven 6.186.912 personas en 1.741.414 hogares¹⁹. Las familias destinan mensualmente alrededor de un 7%²⁰ de su gasto en el ítem entretenimiento. Esto es en promedio \$52.955 a entretenimiento mensualmente, lo cual constituye un mercado potencial de MM\$1.106.598 anual²¹.

Si se consideran ahora las familias con niños entre 4 a 9 años, el público infantil en la capital, el volumen del mercado se restringe a MM\$98.057²², que es el público global al que desea acceder cualquier negocio de entretenimiento enfocado a los niños entre 4 y 9 años en Santiago. Para esto se

¹⁷ Fuente: Diseño de un modelo de negocios para el mercado de entretenimiento infantil. Ximena Malinarich, Santiago 2009.

¹⁸ En base al mismo documento y ratificado en entrevistas a empresarios del rubro en 2015.

¹⁹ Según datos preliminares CENSO de población y vivienda 2012, INE.

²⁰ Considerando los datos de la Encuesta de Presupuestos Familiares 2013, INE.

²¹ Considerando los datos de la Encuesta de Presupuestos Familiares 2013 y resultados preliminares CENSO de población y vivienda 2012, ambos instrumentos del INE.

²² Encuesta de Presupuestos Familiares 2013 INE, considerando el 2% de gasto en entretenimiento infantil ya mencionado.

tomaron los hogares con jefes de hogar en edad fértil y cuyo grupo familiar fuera superior a 2 integrantes.

Tabla 5: cálculo del mercado infantil mediante edad del jefe de hogar

Edad jefe de hogar	Hogares	Gasto hogar	Entretención infantil (anual)
25-34	198.750	799.886	38.154.569.795
35-44	274.449	909.451	59.903.418.734
Total	473.198	863.432	98.057.988.529

Elaboración propia

Si del grupo anterior, se considera el mercado restringido al grupo socioeconómico ABC1, se obtiene un mercado potencial de MM\$42.654 en el gran Santiago.

Tabla 6: Cálculo del mercado infantil del segmento ABC1.

Gasto entretención mensual	37.559
Total de hogares RM	94.640
Mercado potencial (mensual)	3.554.558.250
Anual	42.654.698.997

Fuente: Elaboración propia.

Luego, si se consideran sólo las comunas aledañas a la granja, de manera de identificar a su público más cercano y con quién tiene mayor ventaja geográfica por sobre otras granjas de la RM. Considerando las comunas de: La Reina, Ñuñoa, Macul, Peñalolén Providencia y Las Condes, el mercado es de MM\$16.723²³.

Tabla 7: Mercado aledaño

Gasto entretención mensual	\$37.559
Total de hogares aledañas	37.105
Mercado potencial (mensual)	\$1.393.621.131
Anual	\$16.723.453.577

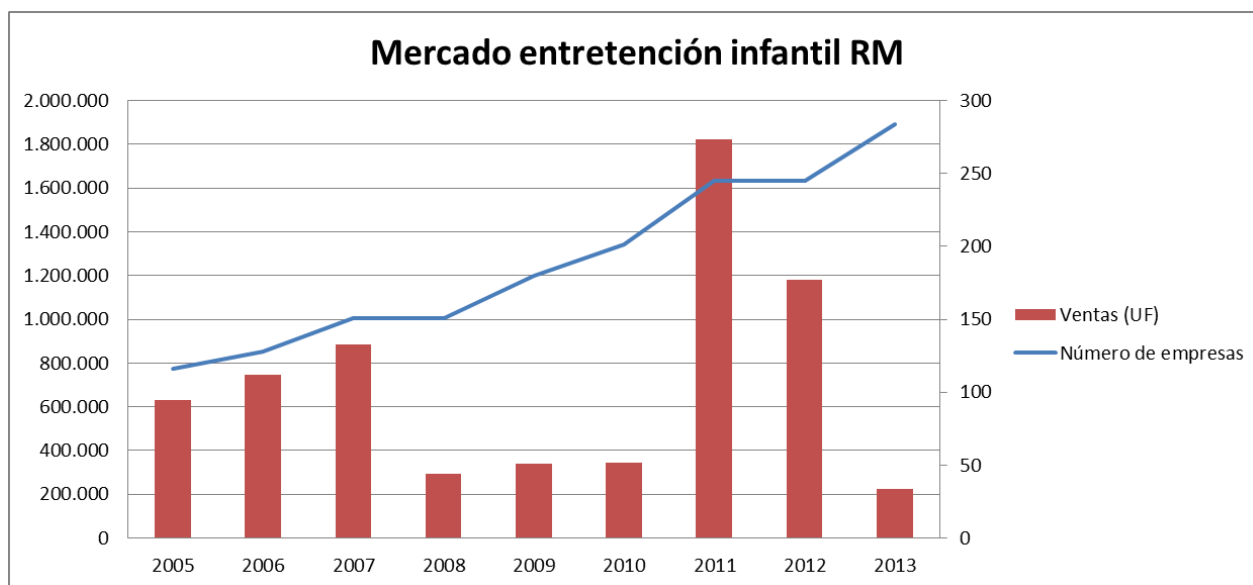
Fuente: Elaboración propia

²³ Considerando datos sobre comunas y número de hogares en resultados preliminares CENSO de población y vivienda 2012 INE.

Mediante datos del SII

Por otro lado, si se consideran los datos del sistema de impuestos internos para las ventas en la RM en los rubros asociados directamente con entretenimiento infantil. Esto es: "Actividades de parques de atracciones y centros similares", "Espectáculos circenses, de títeres u otros similares" y "Otras actividades de entretenimiento N.C.P." se obtiene:

Grafico 9: Mercado entretenimiento infantil



Fuente: Elaboración propia.

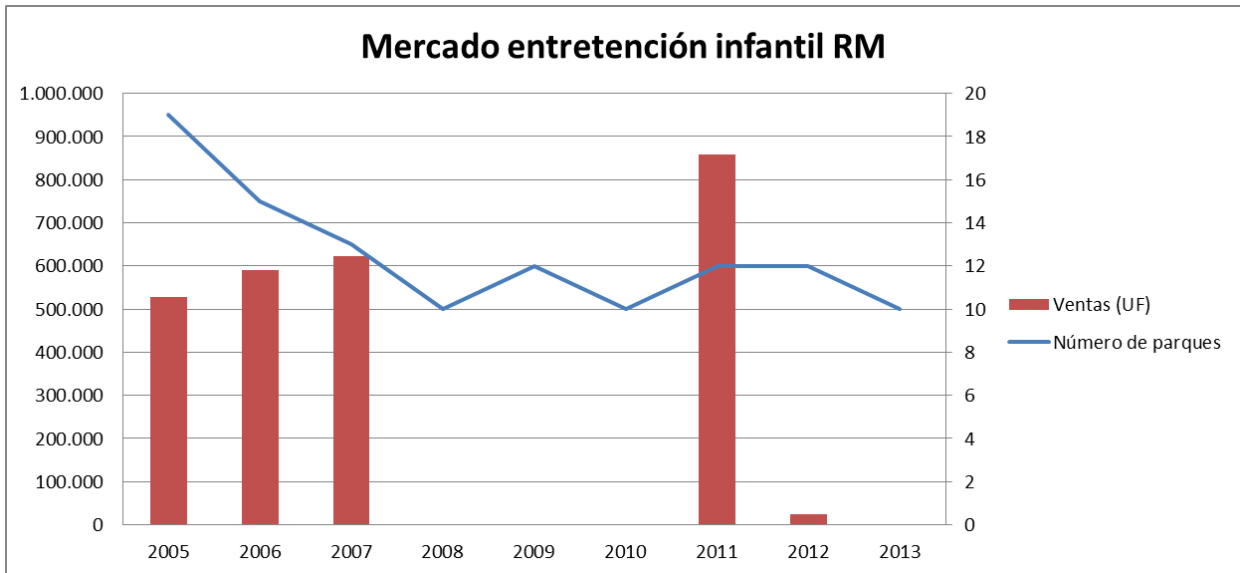
Existe información incompleta sobre algunos rubros participantes en los datos de 2005 a 2010 y también en 2013. Esta situación es producto de dos posibles causas: a que el servicio de impuestos internos no puede informar de las ventas cuando el número de participantes por rubro es igual o menor a 10, lo cual es bastante común en las empresas de "Espectáculos circenses, de títeres u otros similares" y de "Actividades de parques de atracciones y centros similares"; y la segunda causa de falta de datos es cuando existen investigaciones en curso.

Es entonces que los datos más confiables corresponden a 2011 y 2012, donde el tamaño de mercado corresponde a MM\$42.440 y MM\$48.536 respectivamente (ajustados por inflación a valores de 2013 para hacer las cifras comparables). Los valores de 2011 son menores al mercado declarado mediante los datos del INE (MM\$98.057) pero existe una diferencia menor en comparación con los valores para 2012.

Este resultado puede entenderse como una expresión del mercado mínimo en el SII, si se eliminan las fuentes de error y potencial como ha sido calculado mediante los datos del INE. Otra explicación de por qué este cálculo de mercado entrega una cota inferior es que en los rubros utilizados en la medición no incluyen sectores importantes en el mercado de entretenimiento como son los cines y actividades deportivas ni educativas como museos. Si se toma este supuesto y se proyecta 2013, que es el año de las mediciones del INE donde el SII no presenta datos completos, pero proyectado el crecimiento histórico del 13.42%, el mercado calculado es de MM\$55.049. Este presenta una diferencia de MM\$43.008 con la estimación de mercado infantil a partir de los datos del INE. Este gap corresponde, por lo menos en parte, al mercado potencial que todavía puede ser capturado y que en estos momentos se encuentra en otras actividades de entretenimiento infantil fuera de las mencionadas en el estudio de los datos del SII.

Otras conclusiones también se pueden obtener si se mira el desarrollo sólo del rubro de "Actividades de parques de atracciones y centro similares" se obtiene el siguiente resultado:

Gráfico 10: Evolución parques y afines



Fuente: Elaboración propia.

El número de competidores parece estabilizarse entre 10 y 12, lo cual es coherente con el número de granjas educativas y parques de diversiones. Si bien la información de ventas no está clara, cuando existen ventas, estas son en promedio UF 524.475 o alrededor de MM\$12.916, que correspondería a los clientes actuales de todas las granjas educativas y parques de diversiones como Fantasilandia, Kidzania y Mampato.

El cliente

Para caracterizar al cliente se realizó un estudio de mercado mediante el levantamiento de información secundaria y una encuesta tanto a clientes de la granja como a familias en parques y plazas.

Datos secundarios.

Para efectos de control de ingreso y cuadratura de caja, en Granjaventura existen registros históricos en forma de formularios, con campos que entregan información sobre la composición familiar de sus asistentes y medio de contacto mediante el que se llegó a la granja. Esta fuente de datos requirió un tratamiento de datos faltantes y otros campos que se desestimaron por falta de tiempo en el momento de recolección hicieron que se tomaran medidas de depuración de datos.

Como resultado de la depuración de datos, se puede realizar una primera caracterización de las visitas de público del segundo trimestre de 2014 (Abril- Julio):²⁴

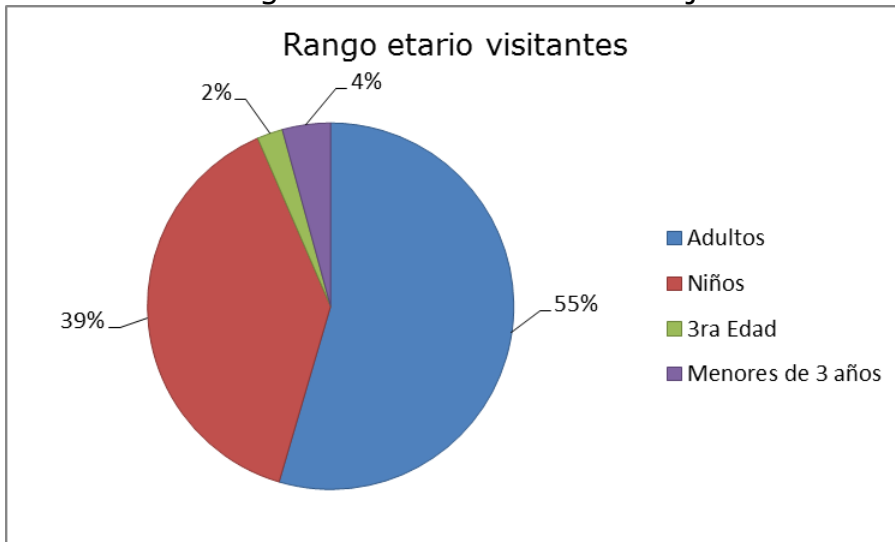
Tabla 8: Caracterización de público que visita Granjaventura.

Rango etario	Cantidad	Promedio por visita
Adultos	1321	1,9
Niños	943	1,4
3 Edad	55	0,1
Menor 2	103	0,2

Fuente: Elaboración propia.

²⁴ Se puede ver el tratamiento de elementos faltantes e incongruencias en anexos.

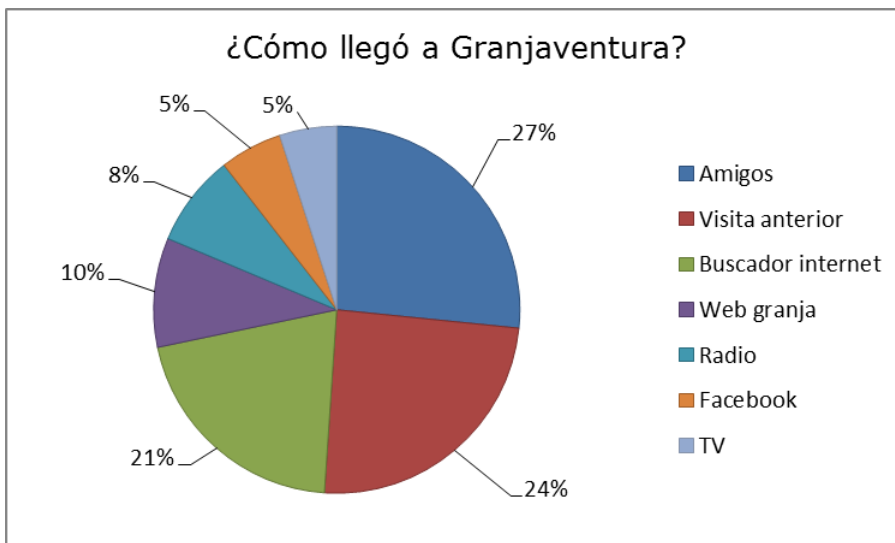
Gráfico 11: Rango etario visitantes a Granjaventura:



Fuente: Elaboración propia.

A partir de estos datos se puede ver que las visitas actuales a la granja son realizadas por una familia con dos padres y un niño o dos. La cantidad de niños menores y que no pagan entrada parece ser despreciable.

Gráfico 12: contacto con Granjaventura



Fuente: Elaboración propia.

Se puede evidenciar que la mitad de los visitantes recopilados vienen a la granja dado que una visita anterior resultó bien: tanto para gente que

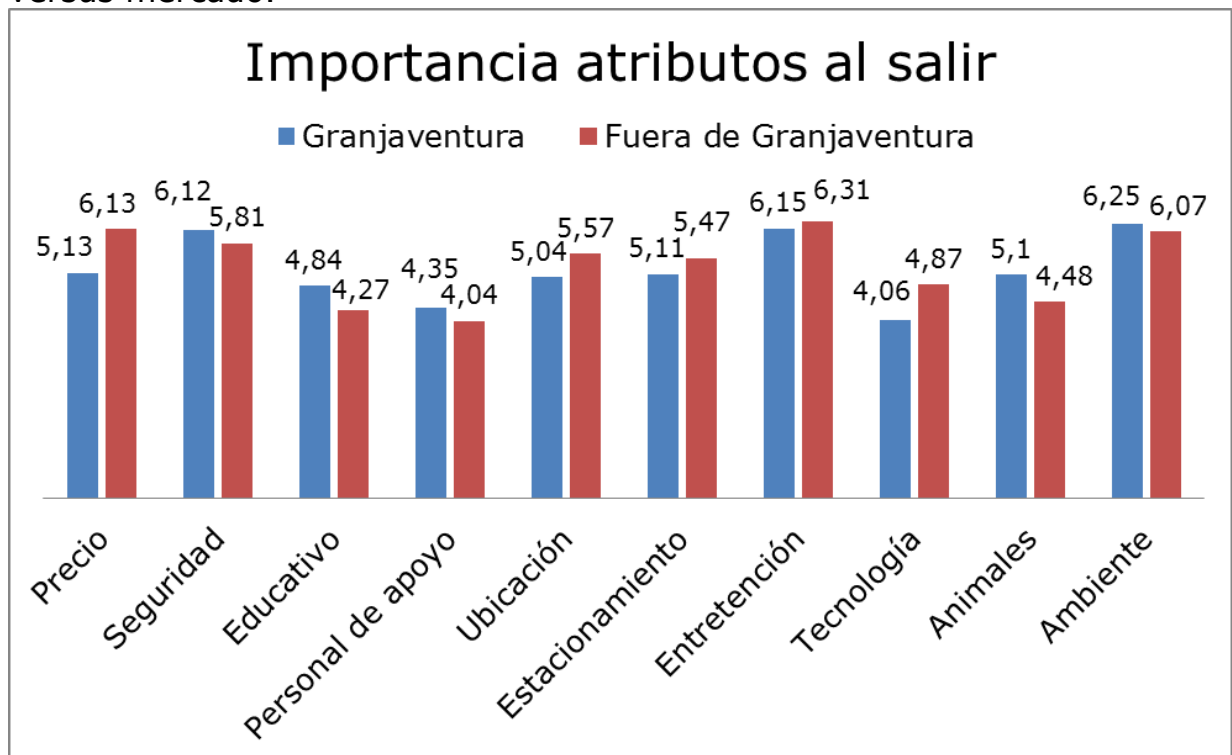
retorna, como que recomienda el lugar. El siguiente grupo masivo corresponde a personas que tras una búsqueda en línea encontraron conveniente la granja.

Encuesta a clientes potenciales

Luego de la recopilación de datos secundarios se diseñó una encuesta que midiera las preferencias de los clientes en cuanto a sus alternativas de entretenimiento, recurrencia y una evaluación de la granja²⁵: si la conocía y qué opinaba a la salida de esta²⁶. La encuesta se tomó durante los meses de Octubre y Noviembre de 2014. Los principales hallazgos son²⁷:

Los factores más importantes a la hora de salir:

Gráfico 13: Importancia de atributos al salir de casa. Asistentes a la granja versus mercado.



Fuente: Elaboración propia.

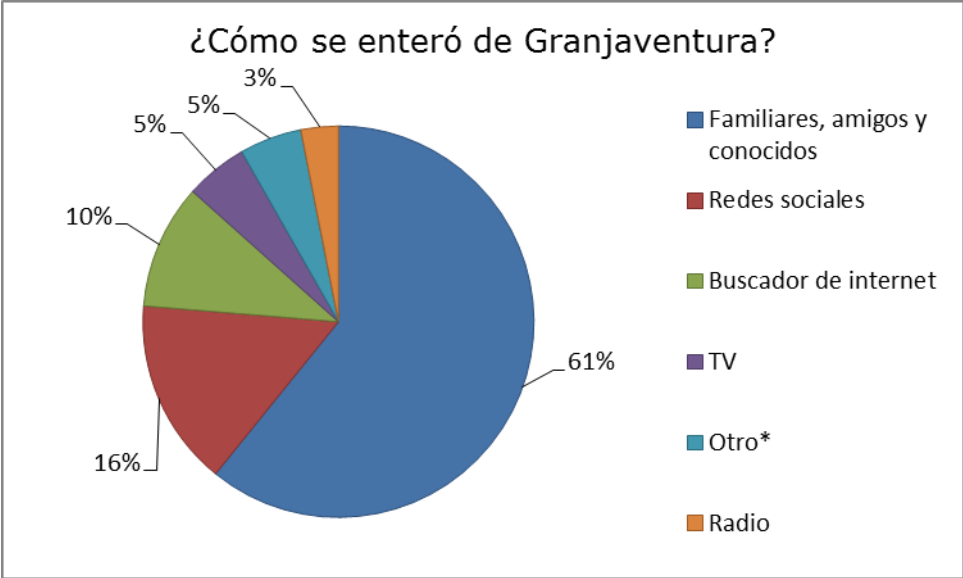
²⁵ Para el caso de los encuestados en las dependencias de la misma

²⁶ Tanto la encuesta como el diseño de la muestra y el error de muestreo se encuentran en anexos.

²⁷ Otros resultados en anexos.

Colocando notas de 1 a 7, para los visitantes de Granjaventura destacan los tres rasgos que se suponían característicos al mercado: seguridad, entretención y ambiente, lo cual ratifica la hipótesis sobre la principal oferta que debe considerar el ambiente, entretención y seguridad.

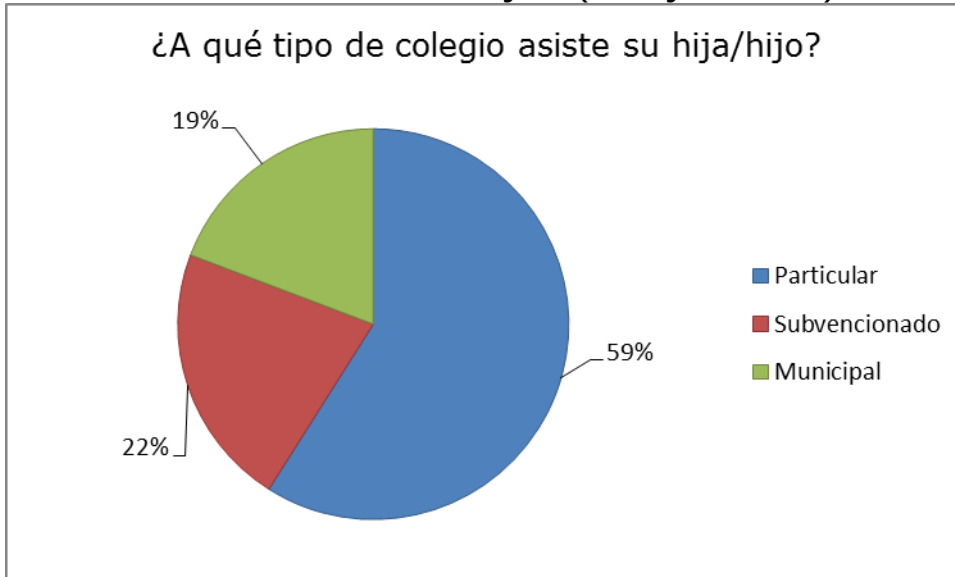
Gráfico 14: ¿Cómo se enteró de Granjaventura?



Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que el porcentaje de boca a boca es aún mayor que los resultados a partir de datos secundarios y que el uso de internet corresponde a la segunda fuente importante de conocimiento alcanzando un 28% entre redes sociales y buscadores.

Gráfico 15: Educación de los hijos. (Granjaverura)



Fuente: Elaboración propia.

Esta pregunta logra identificar que si bien el foco del negocio es el GSE ABC1, puede ser una buena alternativa para otros grupos. Esto puede tornarse de importancia si el público objetivo se quiere expandir.

Gráfico 16: Actividad que más le gustó en su visita.



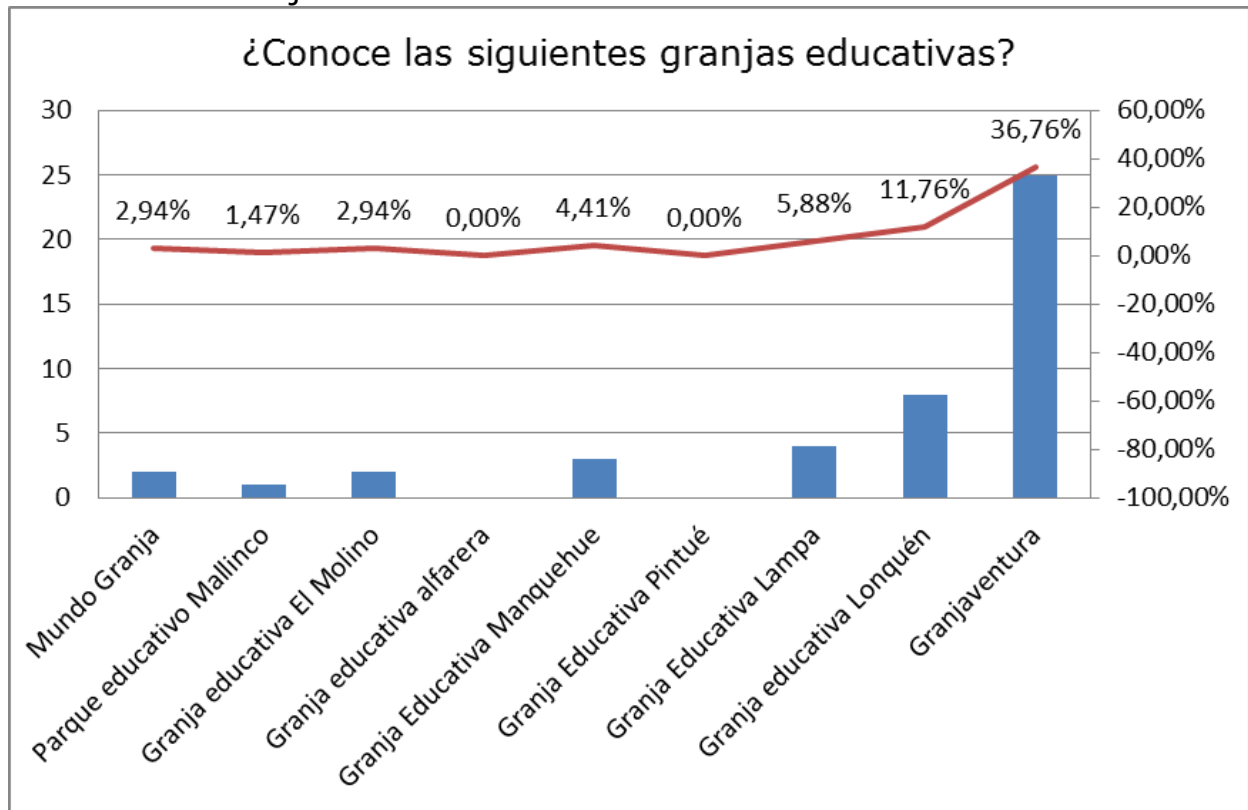
Fuente: Elaboración propia

Las actividades favoritas de las familias tienen que ver con la interacción con animales, el ambiente y la búsqueda del tesoro. El resto de los talleres tienen también preferencia, pero no de forma marcada. Si se agrupan las preferencias en tres categorías: ambientación; actividades con animales; dinámicas y talleres, se puede ver una tendencia clara por las actividades con animales seguidas por las actividades y ambiente natural en un segundo plano. Se puede ver cómo el contacto con los animales es importante para los padres y que la ambientación tanto como los talleres parecen tener similar relevancia.

Conocimiento de granjas educativas

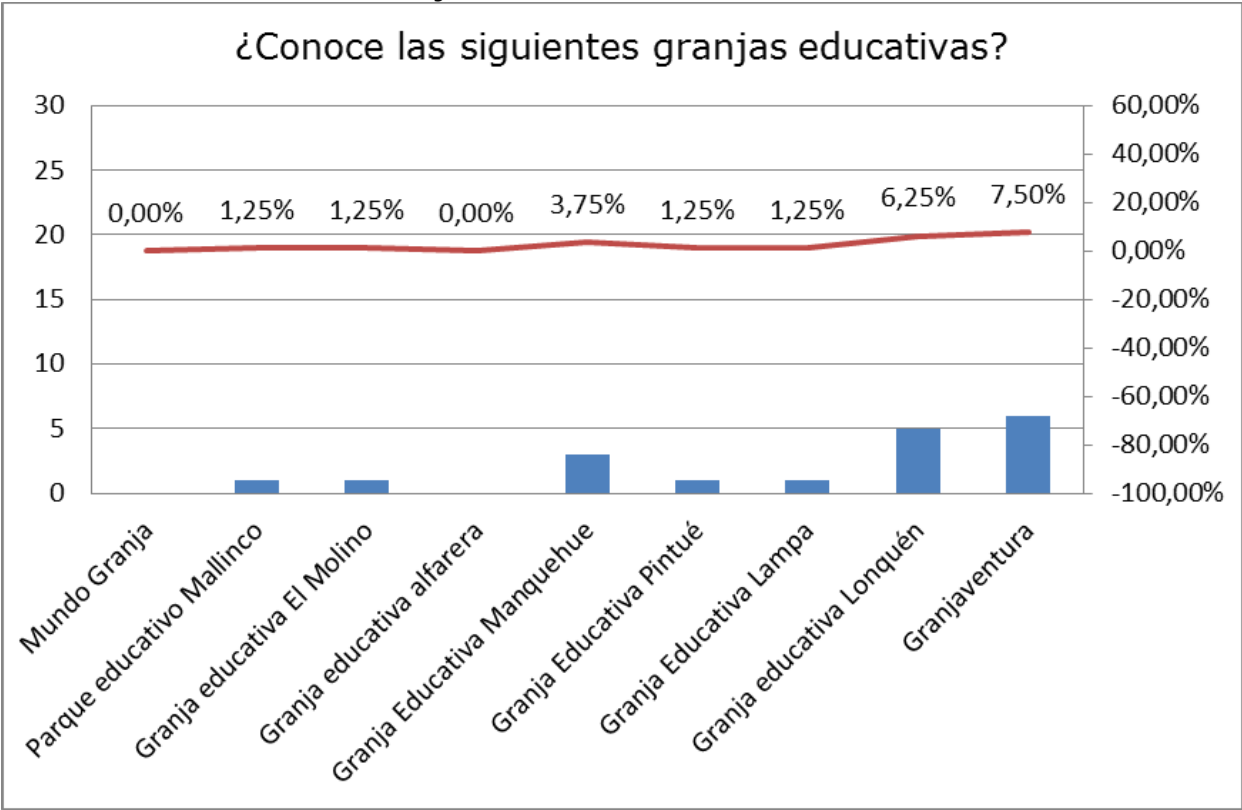
Se entregó a las personas encuestadas un listado con granjas educativas de Santiago y se les pidió que marcaran las que conocían ya sea por visita o sólo de nombre. Estos son los resultados, primero para los asistentes a Granjaventura y luego para las encuestas tomadas fuera de la granja.

Gráfico 17: Conocimiento de las granjas educativas de Santiago. Contestan asistentes a Granjaventura.



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 18: Conocimiento de las granjas educativas de Santiago. Contestan encuestados fuera de Granjaventura.

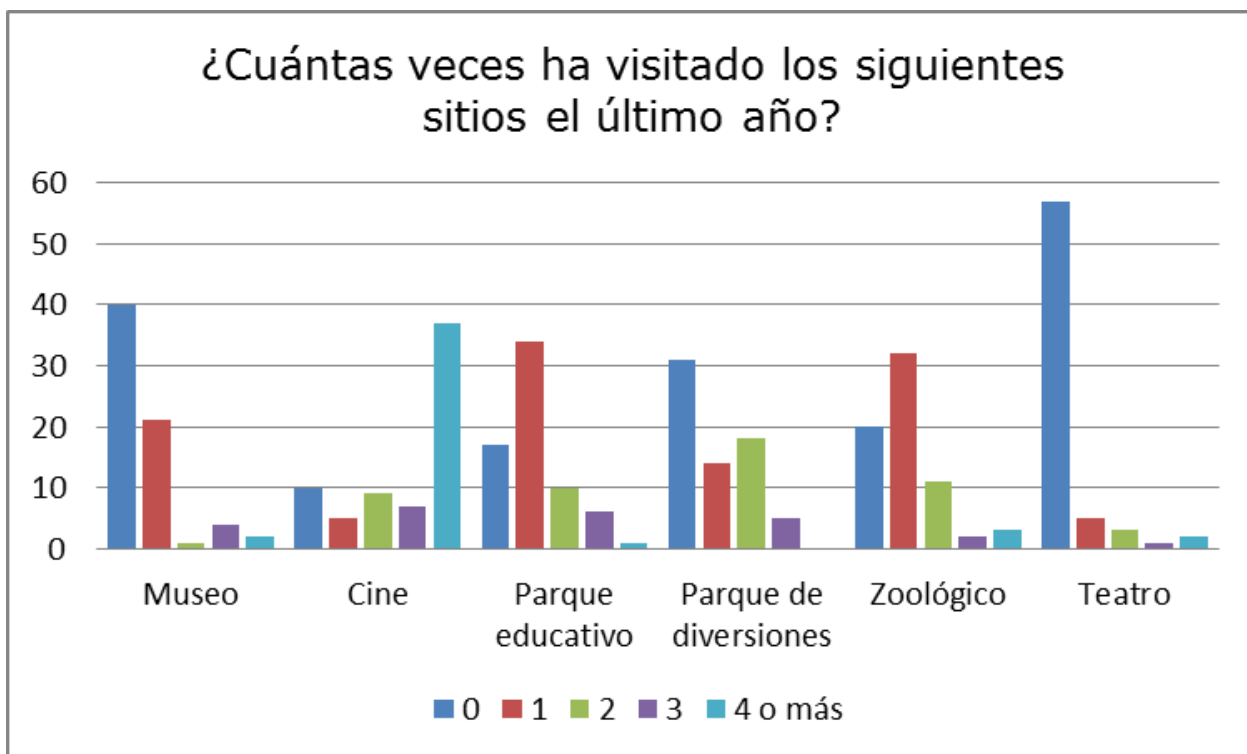


Fuente: Elaboración propia

Se logra evidenciar en esta pregunta que el mercado de granjas educativas carece de difusión o ha fallado en instalarse en la mente del consumidor. Esto se puede deber a la frecuencia de visita y a que no existe una diferenciación entre los competidores actuales. Muchos de los encuestados no sabían de la existencia de más de una granja educativa y/o no recordaban el nombre de ninguna, incluida Granjaventura.

Cuando se les pregunta a los padres de familia sobre la frecuencia con la que asisten a distintos lugares de entretenimiento infantil esto es lo que contesta:

Gráfico 19: Número de veces que las familias asisten a distintos lugares de entretención



Fuente: Elaboración propia.

De las respuestas anteriores se puede evidenciar la poca penetración del teatro, seguido por el museo y en contraste, el alto nivel de visitas anuales que se realizan a cines. También se puede ver que tanto los zoológicos como las granjas educativas tienen una visita anual promedio y cuentan con menor repetición 25% en el caso de las granjas y 24% los zoológicos.

Síntesis

Las granjas educativas corresponden a la industria recreacional con énfasis en la educación, enfocándose en la exhibición de animales, el contacto con la naturaleza y actividades propias de la vida rural.

Las principales motivaciones de compra en los clientes están centradas en los valores principales desde el confort, la seguridad y la belleza del entorno, lo cual ratifica la hipótesis sobre la principal oferta que debe considerar el ambiente, entretención y seguridad.

Se vislumbra una tendencia clara por las actividades que presenten contacto directo animales seguidas por el ambiente natural por parte de los clientes.

El mercado de granjas educativas no logra instalarse en la mente de los consumidores. Dentro de los factores se puede encontrar la poca frecuencia de visita, que no existe una diferenciación entre los competidores actuales y la falta de promoción.

De todo esto se desprende que las principales líneas de acción a seguir de Granja Aventura deben ser mantener la relación con el cliente y sus expectativas sobre seguridad y confort, mostrando el lugar como una atracción agradable de visitar y mejorar las estrategias comunicacionales del recinto para lograr posicionarse en la mente de sus clientes y público objetivo.

Tabla 9: Cuadro síntesis

Sobre el mercado	Las alternativas de entretención masiva como cines prevalecen sobre las culturales tanto en cantidad como en frecuencia de visitas
	Los actores existentes son acotados y pueden conocerse mejor para generar ventajas competitivas necesarias.
Sobre el cliente	No conoce las granjas educativas
	No las visita mucho más de una vez por año
	Le atraen atributos como la seguridad, entretención y el ambiente
Sobre las granjas educativas	Tiene las ventaja de proporcionar contacto directo con animales que es la principal característica distintiva en entretención
	Proporcionan un ambiente diferente y valorado por los padres
	Necesitan fortalecer su relación con sus visitantes.
Sobre Granjaventura	Meta: Poner valores de vida en naturaleza y aprendizaje a nuevas generaciones.
	Desafío: La granja no se utiliza a plenitud por poca planeación y coordinación en sus esfuerzos como negocio.
	A mejorar: mantención de los espacios y niveles de ventas.
	El volumen de ventas de arriendos de las dependencias ha subido y por el contrario las visitas de colegios y escuelas de estación han bajado.

Fuente: Elaboración propia.

6.3 Modelo de Negocios

Mercado

La ubicación geográfica hace que el primer foco del mercado de Granjaventura sean sus comunas aledañas. Esto quiere decir: La Reina, Las Condes, Providencia, Ñuñoa, Macul y Peñalolén.

Figura 3: Comunas aledañas a Granjaventura



Fuente: Elaboración propia.

Como se ha evidenciado en el estudio de mercado, el objetivo de esta empresa es buscar satisfacer al grupo socioeconómico ABC1 en comunas aledañas, pero también cuenta con posibilidades de acceder a otros grupos. Por lo mismo el mercado de familias al que desea acceder corresponde desde los \$MM16.723 anuales, tanto para servicios de público como celebración de cumpleaños y escuelas de invierno o talleres varios.

El otro segmento importante para definir el mercado corresponde a los colegios de las comunas aledañas a La Reina. Estos se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 10: Colegios de comunas cercanas

Comuna	Particular pagado	Particular Subvencionado	Municipal	Total
La Reina	18	8	6	32
Las Condes	29	7	5	41
Providencia	17	8	4	29
Ñuñoa	15	11	11	37
Macul	3	14	6	23
Peñalolén	12	26	2	40
Total	94	74	34	202

Fuente: Elaboración propia.

Considerando el número de colegios particulares y particulares subvencionados de las comunas aledañas y el precio promedio de una visita guiada (\$160.000), se puede calcular un potencial sobre la venta de estos servicios igual a M\$26.8. No se consideran como limitante los días hábiles con y sin lluvia, ya que estos restringen a alrededor de 196²⁸ los días propicios para la actividad. De todas formas se pueden coordinar hasta 3 visitas guiadas simultáneas en la granja dando abasto a un máximo de 588 visitas por año, por lo que la limitante será el manejo y crecimiento de la cartera de clientes para visitas guiadas.

Finalmente para el cálculo del mercado de eventos de empresas se considera la capacidad de las instalaciones para un evento de empresa por día y los tres días en que se pueden realizar estos eventos: miércoles, jueves y viernes (salvo excepciones), considerando los días no lluviosos (118²⁹) y el precio promedio al que se vendió un evento de empresa en 2014: M\$306.

²⁸ Se consideraron el promedio de los días hábiles lluviosos de los años 2012, 2013 y 2014 los cuales fueron restados de los días hábiles para calcular la capacidad de días de funcionamiento de las visitas guiadas. Fuente: www.accuweather.com visitado el 12/7/2015.

²⁹ Son los mismos días de semana, sólo que baja la proporción de 5 a 3.

Valor

La principal propuesta de valor, como se ha visto en el estudio de mercado tiene que ver con el contacto con animales y actividades al aire libre en un ambiente seguro, tanto talleres como actividades y concursos en torno a los animales y la naturaleza, por lo tanto se ha de pensar la granja en torno a sus 3 líneas de atención a público general:

- Granja: El público general que asiste debe contar con información de la granja actualizada desde que llegan a la caja. Deben tener a mano los horarios paseos guiados y talleres; un mapa con espacios destinados a animales con sus nombres de pila, de entretención como juegos y también zonas donde se realizan los distintos talleres. Se informan las actividades y cronograma en pizarras dispuestas en la entrada, cafetería y sectores de realización de talleres para mantener a los visitantes informados de las múltiples opciones que presenta la granja. La idea es mantener con opciones al público y con la sensación de que puede hacer muchas cosas distintas y entretenidas.
- Visitas a colegios: Estas deben ser coordinadas con el profesor a cargo del grupo, ofreciendo contenidos temáticos de acuerdo al currículo que se entregue en ese momento. Esto quiere decir que existirán opciones de recorridos temáticos, de manera de mostrar partes de la granja con los contenidos adecuados y siempre dando a entender que quedan espacios por recorrer. La labor de los monitores es crucial: estos deben conocer de antemano las necesidades del grupo y manejar los contenidos preparados con anticipación por el departamento operaciones, donde se encuentra para estos fines una persona con formación pedagógica.
- Cumpleaños: En la realización de cumpleaños se ofrecen distintos niveles de servicio, desde el acceso normal a los espacios de cumpleaños y a la granja para los invitados y sus padres, hasta la dedicación exclusiva de monitores y la realización de los distintos talleres que ofrece la granja. También en la pizarra de anuncios de la entrada se saluda a los cumpleañoses, dándoles a entender que ese día es suyo en Granjaventura.

Canales

Los servicios de Granjaventura se ofrecen principalmente en el sitio mismo del parque Mahuida. Por lo mismo, los canales con los que cuenta Granjaventura para proponer el valor que pretende entregar al mercado son propios:

- Fuerza de ventas: A través de vendedoras que reciben pedidos y que utilizan bases de datos de clientes anteriores: se promocionan los servicios de cumpleaños, cuando se detecta que se acercan cumpleaños de niños que celebraron anteriormente en Granjaventura; también de visitas de colegios realizadas en años anteriores y eventos de empresas pasados.
- Radio y TV: mediante campañas permanentes entregando premios en programas de radio y visitas matinales en temporada alta. El primer canal de radio es permanente la sugerencia es a modificar o incorporar distintas alternativas la selección de la estación de radio basado en el público objetivo de la misma.
- Redes sociales: Un "community manager", que se encuentra a cargo de la cuenta de Facebook de la granja, realiza publicaciones y concursos regularmente para mantenerse visible a todo quienes participan de la comunidad de Facebook de Granjaventura.
- Web Granjaventura: Este canal funciona como un posible tomador de pedidos y provee tanto información de contacto para la fuerza de ventas, como datos útiles para quienes planean visitar o contratar los servicios que ofrece Granjaventura.

Relaciones con los clientes

Dependiendo de la línea de negocios y el canal mediante el cual se realiza la venta habrá distintos tipos de relaciones:

- Una relación personalizada uno es a uno para las ventas de cumpleaños, eventos de empresas y visitas de colegios. Esto considerando que los vendedores de la granja deben cotizar y acordar las condiciones de la venta para asegurar la mayor satisfacción del cliente para fidelizarlo y aprovechar el efecto “de boca en boca”.
- Una relación no personalizada de uno a muchos, entre los monitores y los asistentes en los tours guiados además de con los participantes de actividades y talleres. Es importante que esta relación sea bien cuidada y se preparen las actividades con anticipación, de manera de generar el ambiente de entretención y contacto con la naturaleza que se busca generar. Sería un despropósito generar una relación poco cercana por el sólo hecho de que no sea uno a uno. Otro medio de relación no personalizada corresponde a las apariciones en TV y anuncios de radio o en otros medios que se realizan en Granjaventura. Una modificación importante corresponde a modificar los canales específicos en este capo, donde la radio Candela deberá evaluarse dado su público objetivo y modificarse o agregar a los canjes algún medio más infantil como radio Disney.
- Una relación a través de la comunidad de clientes en el sitio de Facebook de Granjaventura: donde se genera contenido y se muestran los ganadores de concursos, visitantes de la granja y niños que celebran sus cumpleaños.

Ingresos

Los ingresos de las distintas líneas de negocios corresponden a ingresos fijos:

- Boletería con precios de \$4.900 adultos y \$3.900 niños. Niños menores a dos años y tercera edad entrada liberada.
- Cumpleaños con valor por niño \$6.000. Incluye un taller y monitor a cargo. Actividades y monitores adicionales: \$12.000 a \$15.000 dependiendo de materiales extra. Valor promedio de los cumpleaños: \$133.500.³⁰
- Visitas de Colegios consideran uno o dos monitores dependiendo de la cantidad de niños con cargo de \$15.000 y costo de entrada por niño \$4.500. Profesores no pagan. Valor visita promedio³¹: \$165.000.
- Eventos de empresas: cada evento es distinto e involucra a la granja a distintos niveles de infraestructura, por lo mismo se considera el valor de la jornada de monitores a \$15.000 por cada 25 personas. Un encargado especial para eventos sobre 100 personas que puede fluctuar entre \$500.000 y \$650.000. Si se decide cerrar el parque ese día se agrega el valor del jefe de turno y los encargados de cafetería: \$120.000. Se cobra el uso de la granja M\$1.5 y una colación por invitado de \$2.000. El valor promedio de un evento es de \$2.595.000.³²

³⁰ Considerando la caracterización de los cumpleaños vendidos en 2014 que consiste en 20 niños y una actividad extra.

³¹ Con caracterización de cursos 2014 consisten en 30 niños, dos profesores y 2 monitores.

³² Considerando que el evento promedio de 2014 contó con 142 asistentes.

Recursos clave

Los recursos clave de la granja tienen que ver con el activo físico tanto de la infraestructura de los distintos juegos y espacios construidos como de los animales mismos. Estos son los que le proporcionan los atributos valorados por los clientes y que son centro de la propuesta de valor: rato con animales en ambiente familiar, seguro y natural. Además de esto, se considera la ubicación privilegiada del parque Mahuida un recurso clave al ser el más cercano a las comunas de residenciales de mayores ingresos de la RM.

Otro recurso clave de este negocio es el intangible que proporcionan los monitores mediante los talleres, que aprovechan la infraestructura instalada para darle el sentido al parque.

Actividades claves

Las actividades claves para el correcto funcionamiento de la granja educativa tienen son netamente productivas y se pueden dividir en tres grupos:

- La mantención de los espacios, tanto desde el punto de la seguridad como del punto de mantener la novedad con nuevas atracciones o replanteando el uso de los espacios libres como huertos o juegos. Estos espacios físicos son el fondo sobre el cual se cuenta la historia de la experiencia de la granja educativa al aire libre.
- Por otra parte, la confección de talleres y currículos actualizados para las visitas guiadas así como la realización de talleres y actividades de temporada por parte de los monitores. Estas acciones le entregan un color diferente a cada visita y es lo que ayuda a generar un cuento alrededor de la experiencia en la Granjaventura.

- Un tercer grupo de actividades de apoyo a la venta y post-venta. Mediante una venta activa a colegios y a clientes históricos además de un seguimiento sobre la evaluación que se tiene una vez entregado el servicio. De esta manera retroalimentar la generación de contenido y espacios con el cliente final.

Asociaciones clave

Las asociaciones claves de Granjaventura tienen que ver con su concesión en el parque Mahuida. Para mantener el uso de estos espacios en complemento al pago de arriendo, la municipalidad de La Reina solicita que Granjaventura realice visitas guiadas a colegios municipales en sus dependencias. Granjaventura a su vez mantiene este espacio con activos fijos que serían difíciles de liquidar, tal y como "Formulación y evaluación del anteproyecto de una granja educativa" realizado para la Universidad Austral de Chile³³.

Otra asociación clave es la que mantiene el dueño de la granja Oscar Knust con productores de canales de televisión nacional, TVN y Mega, lo cual entrega una vitrina para los animales de Granjaventura en períodos de alta demanda como vacaciones de invierno.

Por otro lado la relación con los proveedores y en particular con las empresas que proporcionan servicios de encarpado por un lado y banquetería por otro. Estos contribuyen por un lado a liberar recursos para enfocarse en el funcionamiento de la granja cuando existen eventos especiales y por otro a disminuir el riesgo ante la incertidumbre de dichos servicios en caso de estar integrados verticalmente. Otra parte importante de esta asociación es la flexibilidad de pago que proveen, ya que muchas veces los pagos se retrasan y si se tratara de gastos operacionales propios, sería una fuente de riesgo adicional.

³³ "Formulación y evaluación del anteproyecto de una granja educativa"; Universidad Austral de Chile Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas autor Silvia Rosales, Valdivia 2002.

Dentro de las empresas instaladas en el parque Mahuida existe el potencial de una asociación clave que no se ha concretado entre centros deportivos, senderismo, salones de eventos y actividades relacionadas. No existen vínculos entre ellas y si bien esto se intentó aprovechar, diferencias entre los términos de las distintas concesiones con la municipalidad han marcado distancia entre las empresas cerrando cualquier oportunidad en el corto plazo.

Costos

A continuación se enumeran los principales costos por línea de negocios. Luego se agregan gastos administrativos y gastos financieros que aún se proyectan producto de préstamos pasados. El detalle de los pesos relativos para cada línea de negocios se encuentra en anexos.

Los costos anuales por línea de negocios corresponden a:

- Público general: comprende los gastos operacionales de cafetería (33%) y boletería (67%)
 - o Los gastos de cafetería corresponden a bebidas, snacks y helados superando un 70% del total; mientras que alrededor del 20% de los costos corresponden a sueldos de personal de cafetería.
 - o En boletería el 50% de los costos actuales corresponden a sueldos de trabajadores tanto en caja, como en monitores y coordinación de talleres. Cerca del 35% del gasto corresponde a la alimentación de los animales de granja y un 10% se utiliza en mantención de las dependencias físicas. Este último monto se sube³⁴ para realizar mantenciones reparaciones preventivas y no solo trabajos posteriores. Con esto los costos de alimentación corresponden al 32%, 45% en personal de boletería y un 18% en mantención.

³⁴ Corresponde a la incorporación a la rotación de otro trabajador y a remodelaciones preventivas. Esto se hace un trimestre al año, pero se cumple al 70%. Esta modificación comprende realizar el 100% de la inversión.

- Visitas de colegios: cerca del 80% de los gastos operacionales corresponden al de los monitores que guían la visita y un 20% corresponde a costos generados por material usado en actividades.
- Cumpleaños: Cerca del 60% de los costos corresponden a honorarios de monitores y encargados de talleres. El costo de la decoración y snacks es el segundo en importancia con alrededor del 30%.
- Eventos de empresa: el mayor costo corresponde a las colaciones con cerca del 45%, seguido por los gastos de banquetería con 30%, y en tercer lugar los costos de honorarios y encarpado con cerca del 10 cada uno.
- Administrativos: Corresponden en su mayor parte a sueldos, con un 95% luego en marketing y publicidad con un 5%.
- Los costos financieros corresponden a las deudas actuales del negocio que se extienden hasta 2017.

Tabla 11: Gastos por línea de negocios por trimestre y total en UF.

Línea	1er trimestre	2do trimestre	3er trimestre	4to trimestre	Total
Público	469,32	294,52	620,41	451,26	1835,50
Visitas colegios	7,11	5,38	110,67	62,30	185,45
Cumpleaños	51,09	74,93	47,39	156,53	329,94
Eventos Empresa	9,51	0,00	0,00	1062,84	1072,35
Administrativos	1211,05	820,43	1422,85	1948,88	5403,22
Financieros	395,33	398,89	751,90	497,11	2043,22
Total	2143,40	1594,14	2953,21	4178,91	10869,67

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12: Gastos por línea y su peso relativo a lo largo del año.

Línea	1er trimestre	2do trimestre	3er trimestre	4to trimestre	Total
Público	21,90%	18,47%	21,01%	10,80%	16,89%
Visitas colegios	0,33%	0,34%	3,75%	1,49%	1,71%
Cumpleaños	2,38%	4,70%	1,60%	3,75%	3,04%
Eventos Empresa	0,44%	0,00%	0,00%	25,43%	9,87%
Administrativos	56,50%	51,47%	48,18%	46,64%	49,71%
No operacionales	18,44%	25,02%	25,46%	11,90%	18,80%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13: Síntesis de mayores cambios en el modelo de negocio.

Aspecto	Modificación
Mercado	Se incluye el mercado de colegios locales para acciones de marketing.
Propuesta de valor	La propuesta básica es la misma, pero la invitación es a transmitirla de una manera más involucrada.
Canales	Los canales existentes eran previamente web y vendedoras en las oficinas. Se incorporan las comunidades en redes sociales y se replantean las promociones radiales y apariciones televisivas como periódicas y mejor orientadas al público declarado.
Relaciones con los clientes	Las relaciones entre los monitores y los grupos mejoran sustantivamente. Se trabajan con anticipación y no se improvisa. También se genera una nueva relación con clientes en la comunidad virtual.
Recursos clave	Se posiciona el rol del monitor como clave en la transmisión del valor.
Actividades clave	Se incorpora la mantención de los espacios y animales. También se incorpora la post-venta para mejora del servicio. La confección ad-hoc de currículos para las visitas también se incorpora.
Costos	Se sube la participación de monitores en las actividades guiadas y talleres. También aumentan gastos relativos a mantención.

Fuente: Elaboración propia.

6.4 Mix de marketing

Producto

El producto que entrega Granjaventura es un conjunto de servicios donde prima el contacto con animales, las actividades al aire libre en un ambiente seguro y se sub divide en atención al público general, cumpleaños y visitas de colegios.

Precio

La estrategia que se pretende llevar a cabo en cuanto al precio en Granjaventura corresponde a la de "descremar el mercado" dada su cercanía los sectores residenciales acomodados de la RM y a la relativa lejanía de cualquier otra competencia directa. Es así como esta granja educativa se sitúa como la de mayor precio de ticket en el mercado (\$4.900 adultos y \$3.900 niños), seguida por la granja de Lonquén ubicada a más de 50Km de distancia.

Percepción del precio

En un focus group³⁵ realizado el 18/7/15 se entregaron apreciaciones personales de lo que debería costar la entrada, respecto de los valores entregados se desprende que la entrada de adultos era valorada en promedio en \$6.833 y para niños en \$5.125. Por lo que contrastando con estos datos, el precio podría incluso subir mil pesos más.

³⁵ La información y principales conclusiones del focus-group en anexos.

Promoción o comunicación

Para mejorar las ventas de Granjaventura es crucial mejorar la promoción y comunicación de su oferta de valor. Es por esto que se aumenta la capacidad de venta directa de la granja considerando las siguientes medidas.

Las siguientes medidas complementan la promoción ya existente mediante los canales establecidos en el punto referente a los canales del modelo de negocios.

- Difusión en colegios:
 - o Mediante el uso de volantes en la avenida Larraín y colegios de las comunas aledañas.
 - o Actividades de granjamóvil itinerantes en colegios.³⁶
- Marketing directo: transversal a todas las líneas de negocio, la contratación de uno o dos vendedores con dedicación exclusiva a los colegios de las comunas aledañas y empresas en la base de datos de clientes. De esta forma estructurar el trabajo y pasar de tener una fuerza de ventas “tomadora de pedidos” a una que genera ventas.
- Radio y Televisión: Mantener la difusión actual mediante entrega de entradas dobles en programas de radio, pero alineando la visión de clientes declarada al segmento objetivo de las radios en que se hace difusión. Actualmente se realiza en la radio “Candela” orientada a un público transversal y popular. Un mejor calce sería una radio de corte infantil y perfilada a un público de segmento medio alto como es “Radio Disney”. En cuanto a las apariciones en TV abierta, mantener las apariciones en matinales en períodos de alta demanda.
- Redes sociales: Al trabajo actual de difusión mediante artículos y concursos, sería de gran ayuda tener un canal de youtube con cápsulas informativas sobre los distintos animales y actividades que se pueden realizar en Granjaventura, de esta manera se produce un mayor acercamiento al público que selecciona en línea los lugares de entretención a visitar (12%).

³⁶ La actividad de granjamóvil corresponde a llevar animales de granja durante algunas horas a un establecimiento y realizar una pequeña charla.

Plaza

La plaza de este negocio es la granja ubicada en el parque Mahuida, allí se entregan los servicios. Esto tiene que ver con la característica del negocio, donde la inversión en activo físico provee del ambiente natural.

Por otra parte, la incorporación de actividades "a domicilio" como la granjamóvil cambian este escenario entregando flexibilidad, a costa de una cantidad limitada de interacción con animales y perdiendo el entorno que sólo se encuentra en la granja misma.

6.5 Gaps y escenarios

Las medidas a implementar para aumentar las ventas de Granjaventura corresponden a las siguientes:

- Granjamóvil: con una visita mensual a colegios de marzo a diciembre, se añaden dos visitas a matinales en período de vacaciones de invierno.
- Cápsulas informativas: se consideran cápsulas de 3 minutos de duración con publicaciones mensuales.³⁷
- Volantes: se considera un gasto en volantes de 500 unidades mensuales, de marzo a diciembre. Se utiliza el presupuesto de volantes con que se trabaja en 2014 para los meses de vacaciones.
- Señaléticas: Se cambian y actualizan anualmente en vez de esporádicamente como se hacía en años anteriores. El precio es el cotizado para la actualización de señaléticas en 2014.
- Vendedores extra: contratados con sueldo equivalente al de la segunda vendedora de Granjaventura.

Tabla 14: Costos extras mensuales y anuales de mejoras de marketing.

Costos	Mensual	Anual
Granjamóvil	\$80.000	\$960.000
Cápsulas informativas	\$250.000	\$3.000.000
Volantes	\$80.000	\$800.000
Señaléticas	-	\$165.000
Vendedores extra	\$500.000	\$6.000.000

Fuente: Elaboración propia.

Considerando estos gastos de marketing se elaboran cuatro escenarios a compararse con la tasa de crecimiento actual de Granjaventura (3.36%), el primero donde se alcanza el rendimiento base en 2020; un segundo escenario para alcanzar los niveles actuales de venta en 2018; el tercer escenario considera que se alcanza el nivel de ventas proyectado sin cambios

³⁷ Cotizadas con Nicolás Ortiz, especialista audiovisual. Cotización en anexos.

de marketing en 2017; y un último caso para a lo menos recuperar el escenario sin marketing en un año de implementación, en 2016.

Luego se estudian dos escenarios para estudiar el nivel de ventas cuando la tasa de crecimiento del negocio aumenta a la del mercado (13.42%) y un último caso para el crecimiento deseado, de un 15% y sobre el promedio del mercado.

Tabla 15: Escenarios de crecimiento y marketing

Año de alcance	Crecimiento	Pérdidas iniciales	Recuperación completa
2020	4,78%	\$23.612.537	2024
2018	5,90%	\$11.598.628	2020
2017	7,33%	\$5.734.700	2018
2016	11,72%	\$0	2016
2017	13,42%	\$2.622.259	2017
2017	15%	\$1.707.093	2017

Fuente: Elaboración propia.

En la columna de pérdidas se muestra las utilidades que se dejan de percibir en el período inicial de la implementación del plan de marketing y en la última columna de la derecha el año en que estas pérdidas pasan a estar compensadas por las ganancias adicionales gracias al crecimiento de las ventas producto de la campaña de marketing.

Se puede ver como para tasas menores al 5.9% la recuperación es a mediano plazo, mientras que para valores cercanos al 10% la recuperación es en el corto plazo, mientras que para escenarios similares o mejores al mercado la recuperación es en el corto plazo y existe gran potencial de mejora en las ventas.

6.6 VAN y escenarios posibles

Se tomarán tres escenarios de crecimiento para las ventas de Granjavenura: uno pesimista donde no hay cambios producto de las acciones ya descritas por lo que se mantiene un crecimiento de 3.76%; uno base con un crecimiento del 10% y uno optimista con crecimiento del 15%.

Tabla 16: VAN y escenarios.

	VAN a 5 años	10 años	20 años
Pesimista (3,76%)	M\$678,71	M\$1.672,3	M\$5.177,95
Base (10%)	M\$772,52	M\$2.648,68	M\$11.371,34
Optimista (15%)	M\$858,63	M\$3.919,27	M\$21.752,77

Fuente: Elaboración propia.

7. CONCLUSIÓN

7.1 Granjas educativas

Las granjas educativas responden a una tendencia mundial que lleva a las familias de grandes ciudades a buscar espacios naturales para compartir en familia y entregar valores ecológicos a sus hijos.

El mercado chileno de granjas educativas cuenta con multiplicidad de competidores y ofertas. Las diferencias observadas son tanto de enfoque de la granja, como de ubicación y variedad de actividades. No obstante, estas granjas fallan a la hora de posicionarse en la mente del consumidor. Esta es una oportunidad clara de marcar diferencias en la medida que se conoce los gustos de los consumidores y se construye un relato en torno al espacio de la granja.

7.2 Mercado

El número de competidores de este mercado ha sufrido modificaciones pero se estabiliza entre 10 y 12, incluyendo otros parques sustitutos como Mampato, Fantasilandia y Kidzania. Se ha estimado que el piso del mercado corresponde a UF524.475 o MM\$12.916. Esta medición considera sólo los ingresos de granjas educativas, y no considera a todos los actores, algunos grandes como los cines y actividades deportivas.

7.3 Ventas de Granjaventura

Dentro de las unidades que aportan mayor ingreso neto a la granja están la atención a público y el uso del salón de eventos, sin embargo, las líneas con mayor rendimiento corresponden a las actividades de granja contratadas para grupos.

Existe una estacionalidad marcada en este tipo de rubros, con una primera mitad del año lenta, la cual se recupera cuando las condiciones climáticas mejoran. Producto de lo mismo existe un déficit en la primera mitad del año

y superávit en la segunda parte. Este factor no es incorporado en los planes de negocios actuales de manera explícita.

Un bajo crecimiento en las ventas de los años anteriores ha generado, una migración en el tipo de servicios vendidos que ha permitido que el negocio mantenga creciendo en cuanto a flujos positivos mediante la venta de eventos. Los eventos de empresa en la granja tienen una característica que resulta útil: son flujos importantes de dinero y que se contratan con meses de anticipación, por lo que proveen una buena oportunidad de liquidez y contribuyen a planificar en horizontes mayores de tiempo.

7.4 Segmento objetivo

El público objetivo declarado de este negocio corresponde al segmento ABC1 de las comunas de La Reina, Las Condes, Providencia, Ñuñoa, Macul, y Peñalolén. El mercado potencial en estas comunas en entretención infantil corresponde a MM\$16.723. Se busca descremar el mercado teniendo el precio más alto de las granjas educativas en Santiago: \$4.900 adultos y \$3.900 niños.

7.5 Visitantes de la granja

Las familias que visitan la granja pueden ser caracterizadas como una familia con dos padres y un niño o dos. Los principales rasgos que interesan a los clientes de entretención infantil tienen que ver con el ambiente, accesibilidad y seguridad de los destinos a visitar.

Cuando se averigua cómo llegan los clientes a la granja se puede observar que el boca a boca es lejos el principal medio de comunicación de la oferta. También se puede evidenciar que la mitad de los visitantes recopilados vienen a la granja dado que una visita anterior resultó bien: tanto para gente que retorna, como que recomienda el lugar.

Las actividades que más gustan a las familias tienen que ver con la interacción con animales, el ambiente y talleres. Destacan los tres rasgos que se suponían característicos al mercado, lo cual ratifica la hipótesis sobre

la principal oferta que debe considerar el ambiente, entretención y seguridad.

7.6 Crecimiento esperado

Considerando por un lado, una campaña de marketing que incluye elementos de marketing directo a colegios, incorporación de vendedores y la incorporación de la granjamóvil como método de captación de cliente, y por otro el mejoramiento de la infraestructura y de los talleres, se puede realizar una estimación del crecimiento necesario para que estas medidas contribuyan a mejorar los ingresos de Granjaventura.

Es así como se observó que para tasas menores al 5.9% de crecimiento, la recuperación de las ventas es a mediano plazo. Para valores cercanos al 10% de incrementos en ventas, la recuperación es en un par de años, mientras que para escenarios similares o mejores al mercado la recuperación es en el corto plazo y existe gran potencial de mejora en las ventas, por lo que un crecimiento de las ventas se ve como muy posible.

8. BIBLIOGRAFÍA

HAX, Arnoldo y MAJLUF, Nicolás. Gestión de empresa con una visión estratégica. 1º edición. Santiago: Ediciones Dolmen, 1994. ISBN956-801-162-3.

Hitt, M., Ireland, R., y Hoskisson, R., "Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos de Globalización", (International Thomson Editores).

A. Osterwalder & Y. Pigneur; Business Model Generation. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 2010.

Maurya, Ash, "Running Lean". 2º edición. California: O'Reilly Media Inc., 2012

INE, Anuario de Cultura y Tiempo Libre 2013. Santiago: Instituto Nacional de Estadísticas, 2014.

INE, Resultados preliminares CENSO 2012. Santiago: Instituto Nacional de Estadísticas, 2012.

INE, Encuesta de Presupuestos Familiares 2013. Santiago: Instituto Nacional de Estadísticas, 2014.

Rafael Muñiz González, Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición. Centro de Estudios Financieros (CEF) capítulo 5. La distribución Mercado y clientes. 2014.

Case, K. y Fair, R. Principios de microeconomía. Novena edición, Madrid. 2007.

Michael E. Porter. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction, 1980.

Montserrat Ollé, Marcel Planellas, Pedro Sepúlveda, Jordi Molina, Diego Torres, Samuel Husenman y Juan M. Alfonso. El plan de negocios, 1998.

Malhotra, N. "investigación de Mercados". Pearson Educación, 2008.

Aaker, D. y Day, G. "Investigación de Mercados". McGraw Hill, 2010.

Sitio: <http://www.granjaventura.cl/> - Consultado el 30-04-2015

9. ANEXOS

Anexo A

Cálculo del volumen de ventas para el sector según datos del SII.

Ventas totales en UF	Ventas del sector RM	Volumen de ventas
13.004,72	293.042	4%
14.679,60	340.354	4%
15.852,45	342.901	5%
8.570,20	1.820.705	0%
12.401,00	1.179.384	1%
14.128,42	223.870	6%
14.664,42	253.921*	6%
Promedio		4%

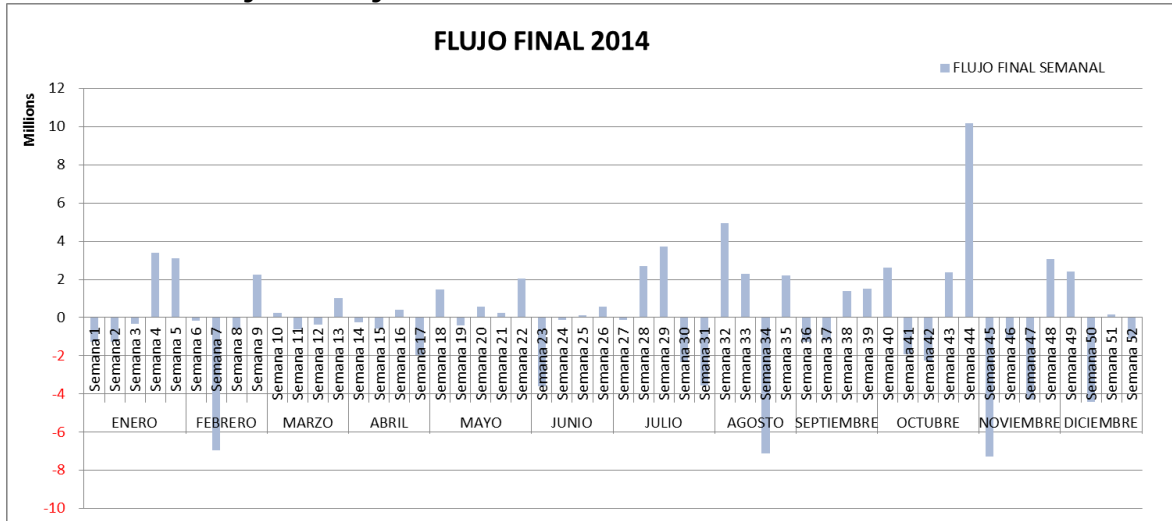
*Estimación de crecimiento del mercado. Sin tomar este dato el promedio se mantiene en 4%.

Anexo B

Flujo de caja y descalce bancario

El flujo de caja muestra como ante periodos de altos ingresos, el flujo es muy negativo la o las semanas siguientes, reflejando que en la medida que se tiene caja, se hacen gastos.

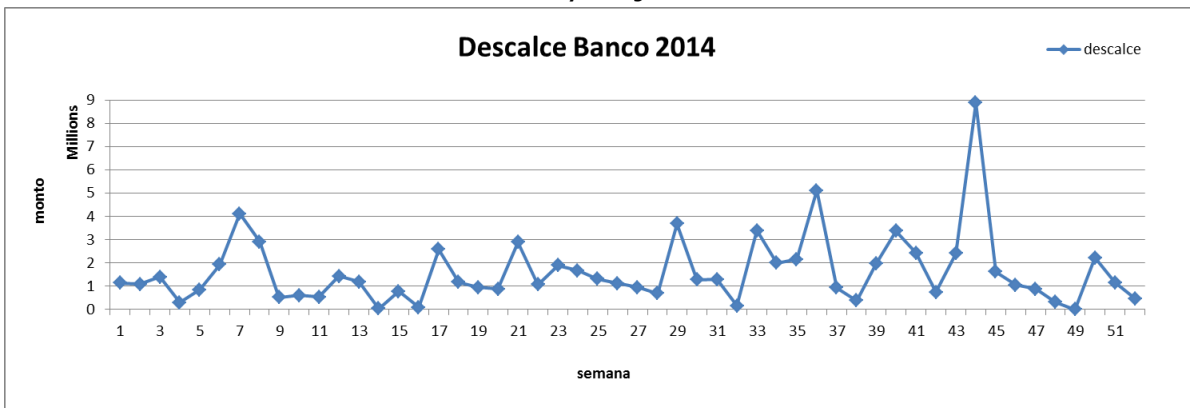
Gráfico 19: Flujo de caja semanal 2014



Fuente: Elaboración propia.

Otra evidencia de la falta de control sobre la gestión es el estado de descalce bancario observado durante el año 2014-2015 entre el estado de la cuenta corriente de la granja y sus activos declarados en el flujo de caja. Esto lleva a problemas de liquidez que repercute en los no pagos de deudas que terminan siendo llevadas con altos intereses, así como también la contratación de créditos en momentos de apuro.

Gráfico 20: Descalce entre banco y flujos declarados



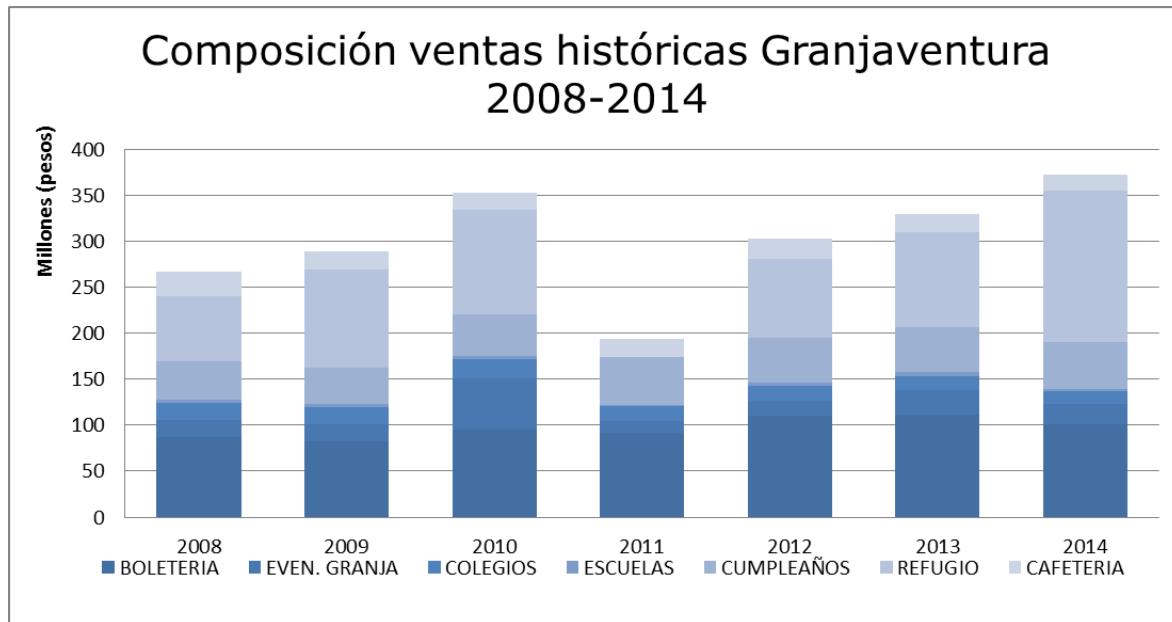
Fuente: Elaboración propia.

Anexo C

Composición histórica de las ventas de Granjaventura

En el siguiente gráfico se presenta las ventas históricas de la granja mostrando el aporte de cada línea de negocios.

Gráfico 21: Composición ventas históricas Granjaventura 2008-2014



Fuente: Elaboración propia.

Se puede evidenciar la baja notoria en el años 2011 debido a las nulas ventas asociadas al cierre por remodelación del refugio que sirve para la organización de cursos, talleres de invierno, eventos de empresas y otras actividades varias.

Anexo D

Estructura de la encuesta semi-estructurada:

- ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa?
- ¿Qué rol desempeña en el día a día en la granja?
- ¿Quiénes vienen a Granjaventura? ¿Quiénes son sus clientes principales?

- ¿Qué entrega este espacio y cómo hace eso?
- ¿Qué problemas o desafíos tiene la granja?
- ¿Qué cosas mejoraría de la granja?

Anexo E

Depuración de los datos

Tratamiento de respuestas faltantes

Para evitar alterar la varianza de los datos, se omitieron las respuestas de formularios incompletos. Aproximadamente un 30% de los encuestados entregaron información incompleta.

Otro caso de datos faltantes es el de valores omitidos en la sección "¿Cómo se enteró de Granjaventura?" estos casos sólo fueron considerados para efectos de caracterizar la visita etariamente, donde sí contaban con respuestas tabuladas.

Comprobación de congruencia.

Se encontraron respuestas que diferían en la tabulación de la respuesta en cuestión, por ejemplo casos en que los convenios asociados decían "El Mercurio" o "Mercurio" para otros. Todos estos casos fueron homogeneizados.

Otra fuente de incongruencia fue la tabulación de Otro cuando la explicación del dicho otro correspondía a una de las alternativas posibles. Estos casos se corrigieron a la alternativa correspondiente. Además se permitió marcar más de una alternativa en las preguntas de cómo se enteró de la granja.

Anexo F. Encuesta a potenciales clientes de Granjaventura

ENCUESTA:

1. Indique su comuna de residencia: _____

2. ¿Cuál es el número de integrantes de su familia? _____

3. ¿Cuántos hijos tiene en los siguientes rangos de edades?

Entre 1 - 4 años	
Entre 5 - 8 años	
Entre 9 - 12 años	
Entre 13 - 15 años	
Más de 15 años	

4. ¿Cuál es el rango etario de los padres?

- a) Menos de 25 años
- b) Entre 26- 35 años
- c) Entre 36- 45 años
- d) Más de 46 años

5. ¿A qué tipo de colegio asisten sus hijos?

- a) Particular
- b) Subvencionado
- c) Municipal
- d) Otros: _____

6. ¿Con quién salen de paseo habitualmente los niños?

- a) Padre
- b) Madre
- c) Ambos
- d) Abuelos
- e) Otros: _____

7. En el último año *los últimos 12 meses*, ¿Cuántas veces ha visitado alguno de los siguientes lugares? **(Complete la tabla 1, indicando la cantidad de veces (0 si no ha ido, 1,2,3 o más veces)**

Pregunta 7	¿Cuántas veces ha visitado alguno de los siguientes lugares?
Museo	
Cine	
Parque educativo	
Parque diversiones	
Zoológico	
Teatro	

8. Al momento de decidir dónde pasear con sus hijos, ¿qué tan importante son los siguientes atributos?. Evalúe de 1 a 7, donde es 1 es muy malo y 7 es muy bueno.

Precio	
Seguridad	
Educativo	
Personal de apoyo	
Ubicación	
Estacionamiento	
Entretención	
Tecnología	
Animales	
Ambiente	

9. ¿Conoce alguno de los siguientes parques? (**Complete la tabla 1, marcando con una x**)

10. ¿Ha visitado alguno de estos parques en el último año? Si la respuesta es positiva, ¿Cuántas veces? (**Complete la tabla 1, indicando la cantidad de veces**)

Tabla 1	Preg 9. ¿Conoce?	Preg 10. ¿Cuántas veces ha visitado?
Mundo Granja		
Parque educativo Mallinco		
Granja educativo El Molino		
Gran educativa Alfarera		
Granja educativa Manquehue		
Granja educativa Pintue		
Granja educativa Lampa		
Parque educativo Granjaventura		

11. ¿Cómo se enteró de los parques que conoce? **(Marque con una x, puede marcar más de una alternativa)**

Redes Sociales (Facebook, twitter, etc)	
Familiares, amigos, conocidos, etc	
Google, Yahoo, etc	
TV	
Radio	

Otro	
------	--

Para los que han asistido a Granjaventura

12. ¿Cuáles son las tres actividades que más disfrutó de su visita? . De mayor satisfacción a menor.

13. Según su percepción sobre la última visita a Granjaventura. ¿Cómo evalúa los siguientes atributos? De 1 a 7, donde es 1 es muy malo y 7 es muy bueno

Precio	
Seguridad	
Educativo	
Personal de apoyo	
Ubicación	
Estacionamiento	
Entretención	
Tecnología	
Animales	
Ambiente	

14. Evalúe de 1 a 7 la experiencia de satisfacción su última visita a Granjaventura, donde es 1 es muy malo y 7 es muy bueno. _____

Anexo G. Diseño de la muestra y error muestral.

Muestreo

El diseño de la muestra para realizar dichas encuestas obedece a los siguientes parámetros:

- K: el nivel de confianza escogido del 90% con un coeficiente de 1.645
- S^2 : corresponde a la varianza poblacional. Se efectúa el cálculo con varianza máxima = 0.5
- e : es el error asociado a la muestra, que se ha fijado en 10%

Con los datos anteriores y utilizando la fórmula:

$$M = \frac{K^2 \times S^2}{e^2}$$

Se obtiene una muestra de 68 encuestas a tomar para obtener resultados con un nivel de significancia del 90% y un error asociado a la muestra de un 10%.

Error muestral fuera de la granja

La varianza tomada corresponde a $S^2=0,5$

La muestra fuera del complejo resultó de 80 personas encuestadas con M.A.S., entonces:

$$S_x^2 = \frac{S^2}{n}, \text{reemplazando los datos } S_x^2 = 0,00625$$

Por lo tanto, el error estándar de la media es un 0,6% (cuánto oscila la media de la muestra con respecto a la media poblacional).

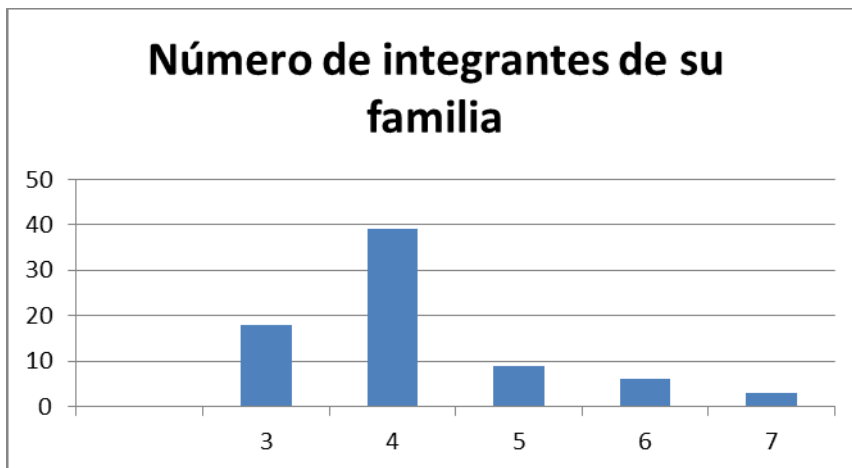
El error muestral:

$$e^2 = \frac{S^2 * k}{n} = \text{reemplanzando los datos } e^2 = 0,01028$$

Corresponde a un 1,028% que es el error que surge por observar una muestra y no la población total.

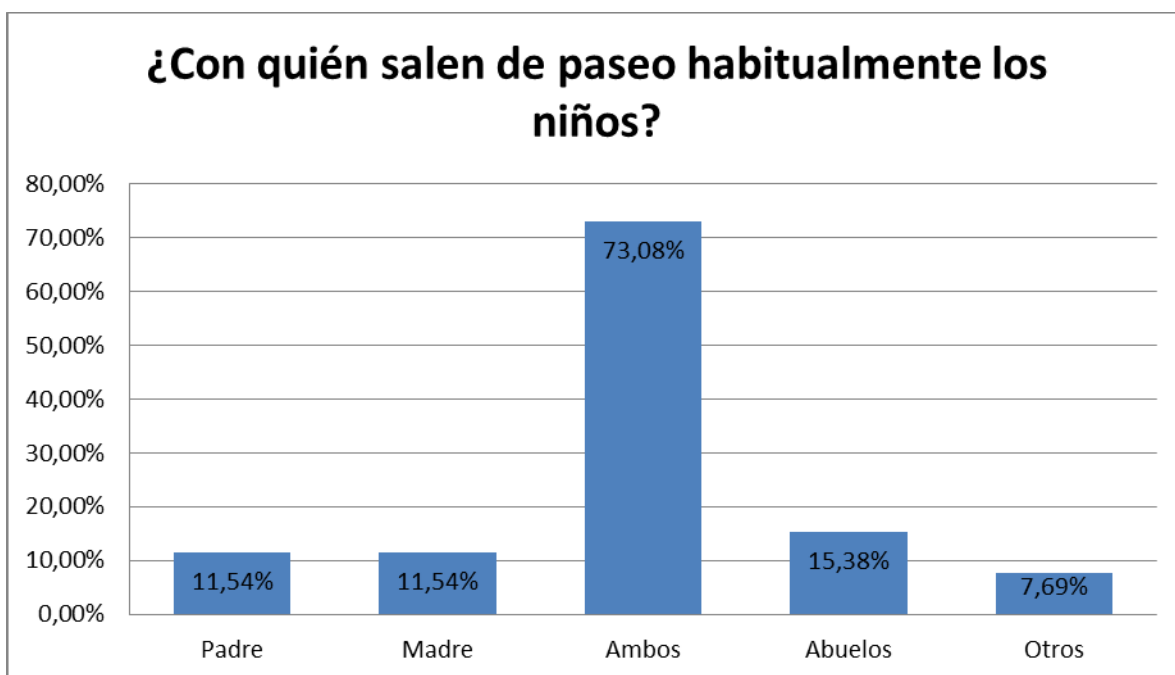
Anexo H. Resultados encuesta

Gráfico 22. Integrantes de la familia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 23. ¿Con quién salen los niños?

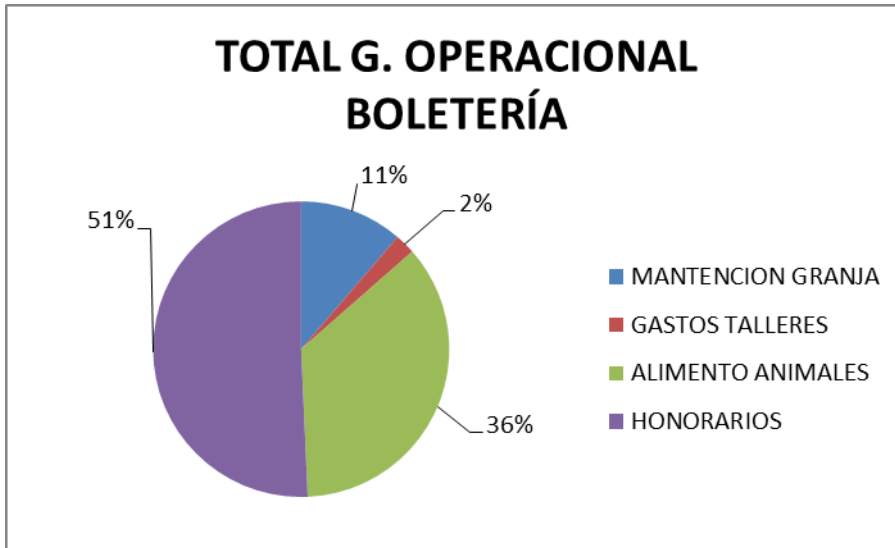


Fuente: Elaboración propia.

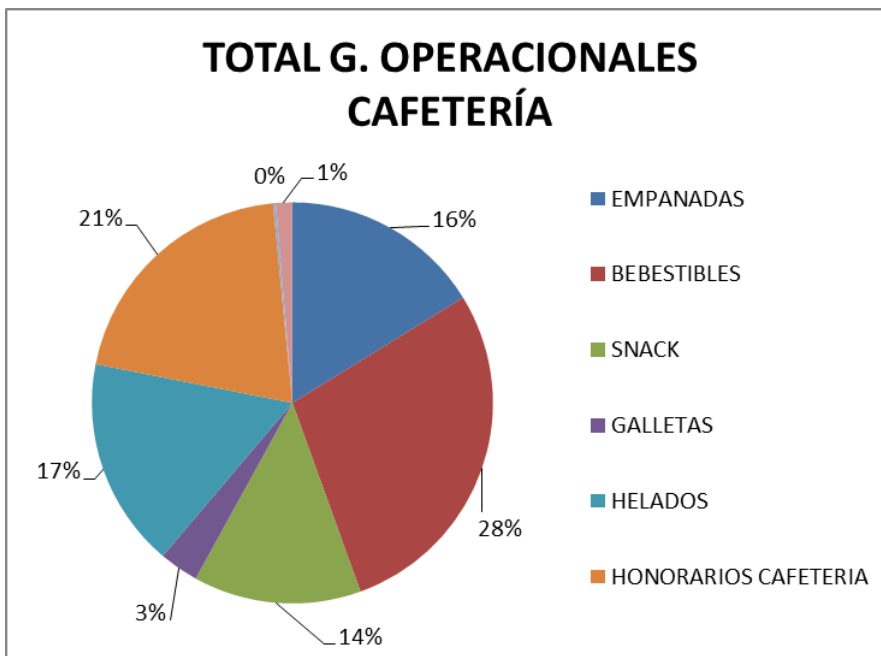
Anexo I.

1: Costos operacionales

Boletería



Cafetería



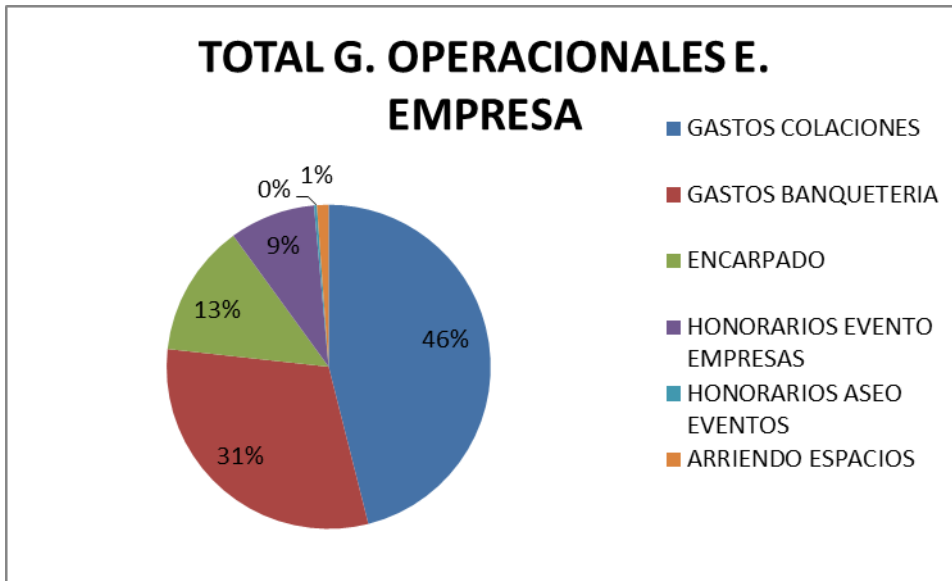
Cumpleaños



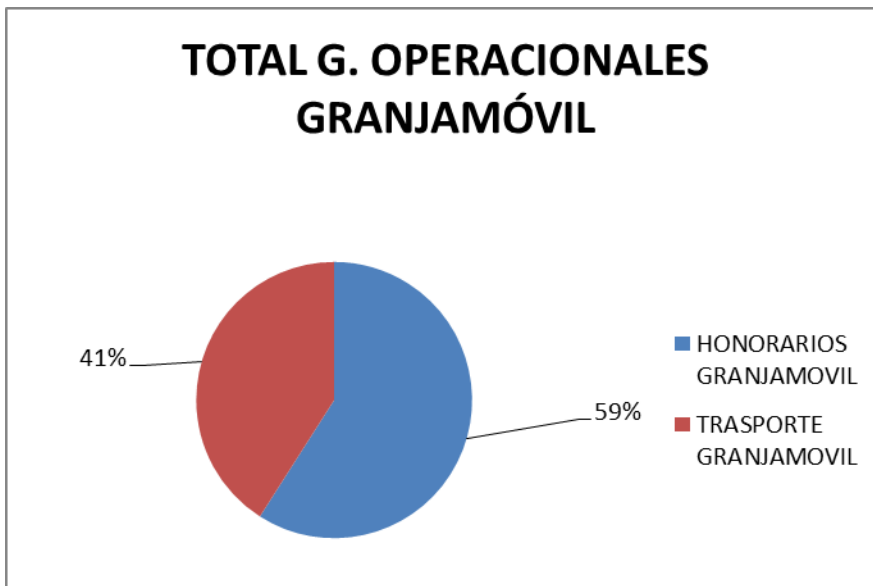
Visitas de colegios



Eventos de Empresa Granja



Granjamóvil



Fuente: Elaboración propia

Anexo J. Focus group (18/7/15)

Se repartieron 20 entradas liberadas para asistir a GranjaVentura entre personas con hijos menores de 10 años que vivieran o trabajaran en las comunas aledañas a la Granjaventura. Es así como el sábado 18 de Julio se realizaron dos focus group con las 15 personas que llegaron a conocer la granja. Se les dejó recorrer, y al medio día, se los llevó al salón de eventos donde hablaron sobre lo que les gustaba y lo que no. Cuáles eran sus preferencias de consumo en entretención. Antes de esto, y de forma secreta, indicaron en una papeleta cuánto creen que pagarían por una entrada a esta granja de adulto y de niño. Algunas opiniones destacadas:

- "El lugar es muy seguro y me gusta que no sea tan grande porque así no se me pierden los niños"
- "Me gusta como el río pasa por la mitad de la granja, le da un ambiente muy de campo"
- "La entrada es barata"
- "La entrada en kidzania y otros parques es bastante cara yno se aprende nada"
- "Podrían hacer precios por grupos"

De la disposición a pagar se obtuvo la siguiente información:

Datos precio granja	
niño	adulto
3000	5000
3000	6000
13000	17000
20000	20000
10000	10000
4000	5000
3000	6000
2500	5000
5000	10000
20000	15000
7000	5000
1500	3000
3500	3000
2500	3000
5000	7000

Eliminando valores extremos se obtienen los resultados:

	Eliminados valores extremos	
	Precios	
	niño	adulto
	3000	5000
	3000	6000
	13000	17000
	10000	10000
	4000	5000
	3000	6000
	2500	5000
	5000	10000
	7000	5000
	3500	3000
	2500	3000
	5000	7000
promedio	5125	6833,33333
stdv.	3045,3306	3591,30003

Anexo K. Cotización cápsulas informativas

Agosto 2015

COTIZACION VIDEOS TESTIMONIALES

Descripción del servicio

El video consta de 4 testimoniales. Estos videos se grabarán en terreno y contará con los testimonios de las personas claves en el desarrollo de este proyecto.

- Alcances del servicio

- Camarógrafo y equipos (Cámara full HD, trípode, iluminación base) para grabación en terreno.
- 3 jornadas de Grabación
- Dirección en terreno.
- 1 ½ jornada de edición por cada testimonial en Región Metropolitana.
- Uso de gráfica 2D, para refuerzo de conceptos.
- Locución profesional.
- Musicalización libre de derechos para su reproducción pública.
- 2 revisiones por parte del cliente.
- Duración estimada: 4 minutos.
- Entrega formato DVD u otro requerido.

- Costo

ítem	Costo total
4 Videos Testimoniales	\$ 1.190.000 * (297.500 c/video)

*IVA incluido

Anexo L. Cálculo escenarios de crecimiento.

Caso 1: Para alcanzar al crecimiento sin plan de marketing en 2020.

tasa de crecimiento							
4,78%	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas							
Boletería	\$ 71.786.524	\$ 95.906.796	\$ 100.495.477	\$ 105.303.704	\$ 110.341.981	\$ 115.621.317	\$ 121.153.243
Visitas	\$ 4.142.306	\$ 5.534.120	\$ 5.798.902	\$ 6.076.351	\$ 6.367.075	\$ 6.671.710	\$ 6.990.919
Cumpleaños	\$ 43.280.244	\$ 57.822.406	\$ 60.588.932	\$ 63.487.822	\$ 66.525.410	\$ 69.708.332	\$ 73.043.542
Escuela	\$ 1.755.171	\$ 2.344.908	\$ 2.457.101	\$ 2.574.662	\$ 2.697.847	\$ 2.826.926	\$ 2.962.181
Cafetería	\$ 5.236.029	\$ 6.995.335	\$ 7.330.029	\$ 7.680.735	\$ 8.048.222	\$ 8.433.291	\$ 8.836.783
Ev. E. Granja	\$ 8.901.235	\$ 11.892.050	\$ 12.461.028	\$ 13.057.229	\$ 13.681.954	\$ 14.336.570	\$ 15.022.507
Total Ventas	\$ 135.101.510	\$ 180.495.617	\$ 189.131.467	\$ 198.180.502	\$ 207.662.490	\$ 217.598.145	\$ 228.009.174
Costos							
Boletería	\$ 20.856.247	\$ 27.863.946	\$ 29.197.102	\$ 30.594.044	\$ 32.057.822	\$ 33.591.635	\$ 35.198.834
Visitas	\$ 633.242	\$ 846.011	\$ 886.489	\$ 928.903	\$ 973.347	\$ 1.019.917	\$ 1.068.715
Cumpleaños	\$ 7.114.515	\$ 9.504.992	\$ 9.959.760	\$ 10.436.287	\$ 10.935.613	\$ 11.458.830	\$ 12.007.080
Escuela	\$ 476.394	\$ 636.462	\$ 666.914	\$ 698.823	\$ 732.258	\$ 767.293	\$ 804.004
Cafetería	\$ 3.684.742	\$ 2.537.400	\$ 2.658.802	\$ 2.786.013	\$ 2.919.311	\$ 3.058.986	\$ 3.205.343
Ev. E. Granja	\$ 5.286.947	\$ 8.368.771	\$ 8.769.177	\$ 9.188.740	\$ 9.628.377	\$ 10.089.049	\$ 10.571.761
Marketing	\$ -	\$ -	\$ 10.925.000	\$ 10.925.000	\$ 10.925.000	\$ 10.925.000	\$ 10.925.000
Total costos	\$ 38.052.086	\$ 49.757.582	\$ 63.063.244	\$ 65.557.809	\$ 68.171.728	\$ 70.910.709	\$ 73.780.738
Resultado sin MKT	\$ 97.049.424	\$ 130.738.035	\$ 135.130.833	\$ 139.671.229	\$ 144.364.182	\$ 149.214.818	\$ 154.228.436
Resultado con MKT	\$ 97.049.424	\$ 130.738.035	\$ 126.068.223	\$ 132.622.693	\$ 139.490.762	\$ 146.687.436	\$ 154.228.436

Caso 2: Para alcanzar al crecimiento sin plan de marketing en 2018.

tasa de crecimiento							
5,90%	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas							
Boletería	\$ 71.786.524	\$ 95.906.796	\$ 101.569.301	\$ 107.566.131	\$ 113.917.024	\$ 120.642.885	\$ 127.765.853
Visitas	\$ 4.142.306	\$ 5.534.120	\$ 5.860.865	\$ 6.206.900	\$ 6.573.367	\$ 6.961.470	\$ 7.372.487
Cumpleaños	\$ 43.280.244	\$ 57.822.406	\$ 61.236.343	\$ 64.851.844	\$ 68.680.811	\$ 72.735.846	\$ 77.030.298
Escuela	\$ 1.755.171	\$ 2.344.908	\$ 2.483.356	\$ 2.629.978	\$ 2.785.256	\$ 2.949.703	\$ 3.123.858
Cafetería	\$ 5.236.029	\$ 6.995.335	\$ 7.408.352	\$ 7.845.754	\$ 8.308.981	\$ 8.799.558	\$ 9.319.100
Ev. E. Granja	\$ 8.901.235	\$ 11.892.050	\$ 12.594.178	\$ 13.337.760	\$ 14.125.245	\$ 14.959.224	\$ 15.842.443
Total Ventas	\$ 135.101.510	\$ 180.495.617	\$ 191.152.395	\$ 202.438.368	\$ 214.390.684	\$ 227.048.686	\$ 240.454.039
Costos							
Boletería	\$ 20.856.247	\$ 27.863.946	\$ 29.509.082	\$ 31.251.350	\$ 33.096.485	\$ 35.050.559	\$ 37.120.006
Visitas	\$ 633.242	\$ 846.011	\$ 895.961	\$ 948.861	\$ 1.004.883	\$ 1.064.213	\$ 1.127.046
Cumpleaños	\$ 7.114.515	\$ 9.504.992	\$ 10.066.183	\$ 10.660.508	\$ 11.289.923	\$ 11.956.500	\$ 12.662.433
Escuela	\$ 476.394	\$ 636.462	\$ 674.040	\$ 713.837	\$ 755.983	\$ 800.617	\$ 847.887
Cafetería	\$ 3.684.742	\$ 2.537.400	\$ 2.687.212	\$ 2.845.870	\$ 3.013.895	\$ 3.191.841	\$ 3.380.293
Ev. E. Granja	\$ 5.286.947	\$ 8.368.771	\$ 8.862.878	\$ 9.386.158	\$ 9.940.333	\$ 10.527.228	\$ 11.148.774
Marketing	\$ -	\$ -	\$ 10.925.000	\$ 10.925.000	\$ 10.925.000	\$ 10.925.000	\$ 10.925.000
Total costos	\$ 38.052.086	\$ 49.757.582	\$ 63.620.357	\$ 66.731.583	\$ 70.026.502	\$ 73.515.959	\$ 77.211.439
Resultado sin MKT	\$ 97.049.424	\$ 130.738.035	\$ 135.130.833	\$ 139.671.229	\$ 144.364.182	\$ 149.214.818	\$ 154.228.436
Resultado con MKT	\$ 97.049.424	\$ 130.738.035	\$ 127.532.038	\$ 135.706.784	\$ 144.364.182	\$ 153.532.728	\$ 163.242.601

Caso 3: Para alcanzar al crecimiento sin plan de marketing en 2017.

tasa de crecimiento							
7,33%	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas							
Boletería	\$ 71.786.524	\$ 95.906.796	\$ 102.933.195	\$ 110.474.368	\$ 118.568.029	\$ 127.254.653	\$ 136.577.684
Visitas	\$ 4.142.306	\$ 5.534.120	\$ 5.939.565	\$ 6.374.715	\$ 6.841.744	\$ 7.342.989	\$ 7.880.957
Cumpleaños	\$ 43.280.244	\$ 57.822.406	\$ 62.058.637	\$ 66.605.226	\$ 71.484.911	\$ 76.722.095	\$ 82.342.970
Escuela	\$ 1.755.171	\$ 2.344.908	\$ 2.516.703	\$ 2.701.084	\$ 2.898.973	\$ 3.111.359	\$ 3.339.306
Cafetería	\$ 5.236.029	\$ 6.995.335	\$ 7.507.833	\$ 8.057.878	\$ 8.648.221	\$ 9.281.813	\$ 9.961.825
Ev. E. Granja	\$ 8.901.235	\$ 11.892.050	\$ 12.763.295	\$ 13.698.370	\$ 14.701.951	\$ 15.779.056	\$ 16.935.074
Total Ventas	\$ 135.101.510	\$ 180.495.617	\$ 193.719.229	\$ 207.911.640	\$ 223.143.827	\$ 239.491.966	\$ 257.037.816
Costos							
Boletería	\$ 20.856.247	\$ 27.863.946	\$ 29.905.336	\$ 32.096.285	\$ 34.447.748	\$ 36.971.486	\$ 39.680.120
Visitas	\$ 633.242	\$ 846.011	\$ 907.993	\$ 974.515	\$ 1.045.910	\$ 1.122.537	\$ 1.204.777
Cumpleaños	\$ 7.114.515	\$ 9.504.992	\$ 10.201.354	\$ 10.948.734	\$ 11.750.868	\$ 12.611.770	\$ 13.535.743
Escuela	\$ 476.394	\$ 636.462	\$ 683.091	\$ 733.136	\$ 786.848	\$ 844.495	\$ 906.365
Cafetería	\$ 3.684.742	\$ 2.537.400	\$ 2.723.297	\$ 2.922.813	\$ 3.136.947	\$ 3.366.768	\$ 3.613.427
Ev. E. Granja	\$ 5.286.947	\$ 8.368.771	\$ 8.981.891	\$ 9.639.929	\$ 10.346.177	\$ 11.104.167	\$ 11.917.689
Marketing	\$ -	\$ -	\$ 10.925.000	\$ 10.925.000	\$ 10.925.000	\$ 10.925.000	\$ 10.925.000
Total costos	\$ 38.052.086	\$ 49.757.582	\$ 64.327.961	\$ 68.240.411	\$ 72.439.498	\$ 76.946.222	\$ 81.783.121
Resultado sin MKT	\$ 97.049.424	\$ 130.738.035	\$ 135.130.833	\$ 139.671.229	\$ 144.364.182	\$ 149.214.818	\$ 154.228.436
Resultado con MKT	\$ 97.049.424	\$ 130.738.035	\$ 129.391.268	\$ 139.671.229	\$ 150.704.329	\$ 162.545.744	\$ 175.254.695

Caso 4: Para alcanzar al crecimiento sin plan de marketing en 2016.

tasa de crecimiento							
11,72%	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas							
Boletería	\$ 71.786.524	\$ 95.906.796	\$ 107.143.625	\$ 119.697.007	\$ 133.721.193	\$ 149.388.511	\$ 166.891.474
Visitas	\$ 4.142.306	\$ 5.534.120	\$ 6.182.520	\$ 6.906.890	\$ 7.716.129	\$ 8.620.182	\$ 9.630.157
Cumpleaños	\$ 43.280.244	\$ 57.822.406	\$ 64.597.114	\$ 72.165.574	\$ 80.620.785	\$ 90.066.643	\$ 100.619.217
Escuela	\$ 1.755.171	\$ 2.344.908	\$ 2.619.647	\$ 2.926.576	\$ 3.269.465	\$ 3.652.529	\$ 4.080.474
Cafetería	\$ 5.236.029	\$ 6.995.335	\$ 7.814.937	\$ 8.730.567	\$ 9.753.476	\$ 10.896.232	\$ 12.172.879
Ev. E. Granja	\$ 8.901.235	\$ 11.892.050	\$ 13.285.371	\$ 14.841.939	\$ 16.580.881	\$ 18.523.564	\$ 20.693.860
Total Ventas	\$ 135.101.510	\$ 180.495.617	\$ 201.643.215	\$ 225.268.552	\$ 251.661.929	\$ 281.147.662	\$ 314.088.062
Costos							
Boletería	\$ 20.856.247	\$ 27.863.946	\$ 31.128.599	\$ 34.775.752	\$ 38.850.220	\$ 43.402.069	\$ 48.487.231
Visitas	\$ 633.242	\$ 846.011	\$ 945.134	\$ 1.055.869	\$ 1.179.579	\$ 1.317.783	\$ 1.472.180
Cumpleaños	\$ 7.114.515	\$ 9.504.992	\$ 10.618.635	\$ 11.862.757	\$ 13.252.646	\$ 14.805.380	\$ 16.540.038
Escuela	\$ 476.394	\$ 636.462	\$ 711.033	\$ 794.340	\$ 887.408	\$ 991.381	\$ 1.107.535
Cafetería	\$ 3.684.742	\$ 2.537.400	\$ 2.834.692	\$ 3.166.816	\$ 3.537.853	\$ 3.952.362	\$ 4.415.437
Ev. E. Granja	\$ 5.286.947	\$ 8.368.771	\$ 9.349.290	\$ 10.444.691	\$ 11.668.433	\$ 13.035.554	\$ 14.562.853
Marketing	\$ -	\$ -	\$ 10.925.000	\$ 10.925.000	\$ 10.925.000	\$ 10.925.000	\$ 10.925.000
Total costos	\$ 38.052.086	\$ 49.757.582	\$ 66.512.382	\$ 73.025.225	\$ 80.301.140	\$ 88.429.530	\$ 97.510.275
Resultado sin MKT	\$ 97.049.424	\$ 130.738.035	\$ 135.130.833	\$ 139.671.229	\$ 144.364.182	\$ 149.214.818	\$ 154.228.436
Resultado con MKT	\$ 97.049.424	\$ 130.738.035	\$ 135.130.833	\$ 152.243.327	\$ 171.360.790	\$ 192.718.132	\$ 216.577.787

Caso 5: Si se alcanza el crecimiento de mercado (dos vendedores extra).

tasa de crecimiento							
13,42%	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas							
Boletería	\$ 71.786.524	\$ 95.906.796	\$ 108.777.488	\$ 123.375.427	\$ 139.932.409	\$ 158.711.338	\$ 180.010.400
Visitas	\$ 4.142.306	\$ 5.534.120	\$ 6.276.799	\$ 7.119.146	\$ 8.074.535	\$ 9.158.138	\$ 10.387.160
Cumpleaños	\$ 43.280.244	\$ 57.822.406	\$ 65.582.173	\$ 74.383.301	\$ 84.365.540	\$ 95.687.396	\$ 108.528.644
Escuela	\$ 1.755.171	\$ 2.344.908	\$ 2.659.595	\$ 3.016.513	\$ 3.421.329	\$ 3.880.471	\$ 4.401.230
Cafetería	\$ 5.236.029	\$ 6.995.335	\$ 7.934.109	\$ 8.998.867	\$ 10.206.515	\$ 11.576.229	\$ 13.129.759
Ev. E. Granja	\$ 8.901.235	\$ 11.892.050	\$ 13.487.964	\$ 15.298.048	\$ 17.351.046	\$ 19.679.557	\$ 22.320.553
Total Ventas	\$ 135.101.510	\$ 180.495.617	\$ 204.718.129	\$ 232.191.301	\$ 263.351.374	\$ 298.693.128	\$ 338.777.746
Costos							
Boletería	\$ 20.856.247	\$ 27.863.946	\$ 31.603.287	\$ 35.844.449	\$ 40.654.774	\$ 46.110.644	\$ 52.298.693
Visitas	\$ 633.242	\$ 846.011	\$ 959.546	\$ 1.088.317	\$ 1.234.369	\$ 1.400.022	\$ 1.587.905
Cumpleaños	\$ 7.114.515	\$ 9.504.992	\$ 10.780.562	\$ 12.227.313	\$ 13.868.218	\$ 15.729.333	\$ 17.840.210
Escuela	\$ 476.394	\$ 636.462	\$ 721.875	\$ 818.751	\$ 928.628	\$ 1.053.249	\$ 1.194.595
Cafetería	\$ 3.684.742	\$ 2.537.400	\$ 2.877.919	\$ 3.264.136	\$ 3.702.183	\$ 4.199.015	\$ 4.762.523
Ev. E. Granja	\$ 5.286.947	\$ 8.368.771	\$ 9.491.860	\$ 10.765.668	\$ 12.210.420	\$ 13.849.059	\$ 15.707.603
Marketing	\$ -	\$ -	\$ 16.925.000	\$ 16.925.000	\$ 16.925.000	\$ 16.925.000	\$ 16.925.000
Total costos	\$ 38.052.086	\$ 49.757.582	\$ 73.360.050	\$ 80.933.633	\$ 89.523.592	\$ 99.266.323	\$ 110.316.529
Resultado sin MKT	\$ 97.049.424	\$ 130.738.035	\$ 135.130.833	\$ 139.671.229	\$ 144.364.182	\$ 149.214.818	\$ 154.228.436
Resultado con MKT	\$ 97.049.424	\$ 130.738.035	\$ 131.358.079	\$ 151.257.668	\$ 173.827.782	\$ 199.426.805	\$ 228.461.218

Caso 6: Alcanzando el 15% deseado (dos vendedoras extra).

tasa de crecimiento							
15,00%	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas							
Boletería	\$ 71.786.524	\$ 95.906.796	\$ 110.292.815	\$ 126.836.737	\$ 145.862.248	\$ 167.741.585	\$ 192.902.823
Visitas	\$ 4.142.306	\$ 5.534.120	\$ 6.364.238	\$ 7.318.874	\$ 8.416.705	\$ 9.679.211	\$ 11.131.093
Cumpleaños	\$ 43.280.244	\$ 57.822.406	\$ 66.495.767	\$ 76.470.133	\$ 87.940.652	\$ 101.131.750	\$ 116.301.513
Escuela	\$ 1.755.171	\$ 2.344.908	\$ 2.696.645	\$ 3.101.141	\$ 3.566.313	\$ 4.101.260	\$ 4.716.448
Cafetería	\$ 5.236.029	\$ 6.995.335	\$ 8.044.636	\$ 9.251.331	\$ 10.639.031	\$ 12.234.885	\$ 14.070.118
Ev. E. Granja	\$ 8.901.235	\$ 11.892.050	\$ 13.675.858	\$ 15.727.237	\$ 18.086.322	\$ 20.799.270	\$ 23.919.161
Total Ventas	\$ 135.101.510	\$ 180.495.617	\$ 207.569.959	\$ 238.705.453	\$ 274.511.271	\$ 315.687.962	\$ 363.041.156
Costos							
Boletería	\$ 20.856.247	\$ 27.863.946	\$ 32.043.538	\$ 36.850.068	\$ 42.377.579	\$ 48.734.215	\$ 56.044.348
Visitas	\$ 633.242	\$ 846.011	\$ 972.913	\$ 1.118.850	\$ 1.286.678	\$ 1.479.679	\$ 1.701.631
Cumpleaños	\$ 7.114.515	\$ 9.504.992	\$ 10.930.741	\$ 12.570.352	\$ 14.455.904	\$ 16.624.290	\$ 19.117.933
Escuela	\$ 476.394	\$ 636.462	\$ 731.932	\$ 841.721	\$ 967.979	\$ 1.113.176	\$ 1.280.153
Cafetería	\$ 3.684.742	\$ 2.537.400	\$ 2.918.010	\$ 3.355.711	\$ 3.859.068	\$ 4.437.928	\$ 5.103.617
Ev. E. Granja	\$ 5.286.947	\$ 8.368.771	\$ 9.624.087	\$ 11.067.700	\$ 12.727.855	\$ 14.637.033	\$ 16.832.588
Marketing	\$ -	\$ -	\$ 16.925.000	\$ 16.925.000	\$ 16.925.000	\$ 16.925.000	\$ 16.925.000
Total costos	\$ 38.052.086	\$ 49.757.582	\$ 74.146.219	\$ 82.729.402	\$ 92.600.063	\$ 103.951.322	\$ 117.005.270
Resultado sin MKT	\$ 97.049.424	\$ 130.738.035	\$ 135.130.833	\$ 139.671.229	\$ 144.364.182	\$ 149.214.818	\$ 154.228.436
Resultado con MKT	\$ 97.049.424	\$ 130.738.035	\$ 133.423.740	\$ 155.976.051	\$ 181.911.208	\$ 211.736.640	\$ 246.035.886