



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS  
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

MEJORAMIENTO DE LA EXPERIENCIA EN PARQUES NATURALES DE LA  
REGIÓN METROPOLITANA

Seminario para optar al título de  
Ingeniero Comercial, Mención Administración

Participantes:

Thomas Wulf Le May

Trinidad Zordan Valenzuela

Profesor Guía:

Leslier Valenzuela Fernández

Claudio Bravo-Ortega

Santiago - 2017

## Contenido

<b><u>RESUMEN EJECUTIVO .....</u></b>	<b><u>3</u></b>
<b><u>I. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO .....</u></b>	<b><u>5</u></b>
1.1 TENDENCIAS .....	5
1.2 ANÁLISIS PESTE .....	11
<i>POLÍTICO</i> .....	11
<i>ECONÓMICO</i> .....	13
<i>SOCIAL</i> .....	15
<i>ECOLÓGICO</i> .....	17
1.3 ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER .....	18
<b><u>II. ANÁLISIS INTERNO .....</u></b>	<b><u>26</u></b>
2.1 MODELO VRIO.....	26
2.2 MODELO CANVAS .....	31
2.3 ANÁLISIS FODA.....	33
2.4 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO Y FRACASO.....	38
<b><u>III. PLAN DE MARKETING.....</u></b>	<b><u>39</u></b>
3.1 PROPUESTA DE VALOR.....	39
3.2 OBJETIVOS COMERCIALES:.....	43
3.3 OBJETIVOS MARKETING .....	44
3.4 MERCADO OBJETIVO .....	46
3.6 ESTRATEGIA DE MARKETING.....	49
3.7 POSICIONAMIENTO .....	50
3.8 MARKETING MIX .....	50
3.8.1 PERSONAS.....	53
3.8.2 PRODUCTO.....	54
3.8.3 PRECIO.....	61
3.8.4 PLAZA.....	63
3.8.5 EVIDENCIA FÍSICA .....	67
3.8.7 PROMOCIÓN.....	70
3.9 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	74

<b><u>IV. BIBLIOGRAFÍA.....</u></b>	<b><u>75</u></b>
<b><u>V. ANEXOS .....</u></b>	<b><u>77</u></b>
<b>ANEXO 1: ACTIVIDADES EN YOSEMITE .....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXO 2: MERCADO POTENCIAL .....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXO 3: MODELO CANVAS.....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXO 4: FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO Y DE FRACASO .....</b>	<b>89</b>
<b>ANEXO 5: PRESUPUESTO DE INVERSIÓN PRODUCTO AMPLIADO .....</b>	<b>92</b>
<b>ANEXO 6: PRESUPUESTO ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN .....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXO 7: INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA.....</b>	<b>94</b>

## Resumen Ejecutivo

El trabajo que se presenta en éste documento, consiste en un plan estratégico de marketing para nuestro proyecto de emprendimiento “Chercán”, nombre que le asignamos en honor a éste pájaro presente en casi todo el territorio chileno, y que pretendemos desarrollar a futuro. Esta idea de negocio surge a partir de nuestra experiencia, como deportistas y amantes de la naturaleza, en los distintos parques naturales de Santiago y de Chile, en los que hemos detectado una precaria o casi inexistente oferta de bienes y servicios.



Nuestro proyecto consiste en mejorar la experiencia que tienen los usuarios en los distintos parques naturales de la Región Metropolitana, brindándoles un lugar acogedor de reunión y distensión al iniciar y finalizar sus trayectos. Buscamos satisfacer de

manera novedosa (educando y siendo amigables con el medio ambiente) aspectos funcionales de alimentación, hidratación y “cobijo” de quienes se dirigen a los parques naturales de la región a practicar deporte y pasear.

Estos locales se ubicarán de manera progresiva en distintos parques de la región Metropolitana (Parque El Durazno, Parque Natural San Carlos de Apoquindo, Cerro Manquehue, Parque Cordillera Yerba Loca y Parque Natural Quebrada de Macul) y a futuro en las demás regiones del país. Este producto/servicio va dirigido a quienes se dirigen a los parques a hacer distintos deportes, los más comunes son el trekking, mountainbike y trailrunning, y también para aquellos que visitan los parques para pasear o caminar. El mercado objetivo es de **705.869 personas** al año 2017.

Creemos que desarrollar un plan estratégico de marketing es crucial para el éxito de nuestro futuro negocio, ya que, al encontrarse nuestros locales en lugares alejados, es crucial darnos a conocer y comunicar nuestro posicionamiento de marca.

## I. Análisis del Macro Entorno

### 1.1 Tendencias

 Los mejores parques naturales del mundo han puesto en práctica el concepto de “vida en la naturaleza” que nos interesa, haciendo de estos lugares mucho más que espacios de contemplación de la vida silvestre, sino que



lugares llenos de actividades para todos los intereses. Tienen desde espacios para hacer fiestas de matrimonio, museos, múltiples actividades deportivas (bicicleta, pesca, golf, escalada, canotaje, caminatas, cabalgatas, etc.) hasta Spa y tienda de insumos y regalos (Ver anexo 1). (Yosemite Mariposa County Tourism Bueau, s.f.)

Creemos que se trata de una tendencia que siguen los parques naturales del mundo, que buscan fomentar la visita de los turistas ofreciéndoles una mejor infraestructura. Un ejemplo en nuestro país de esta tendencia es el Parque Nacional Torres del Paine, que



ha mejorado considerablemente su infraestructura y su oferta de actividades a realizar en él. (Conaf, s.f.)

#### Tendencia del bienestar:

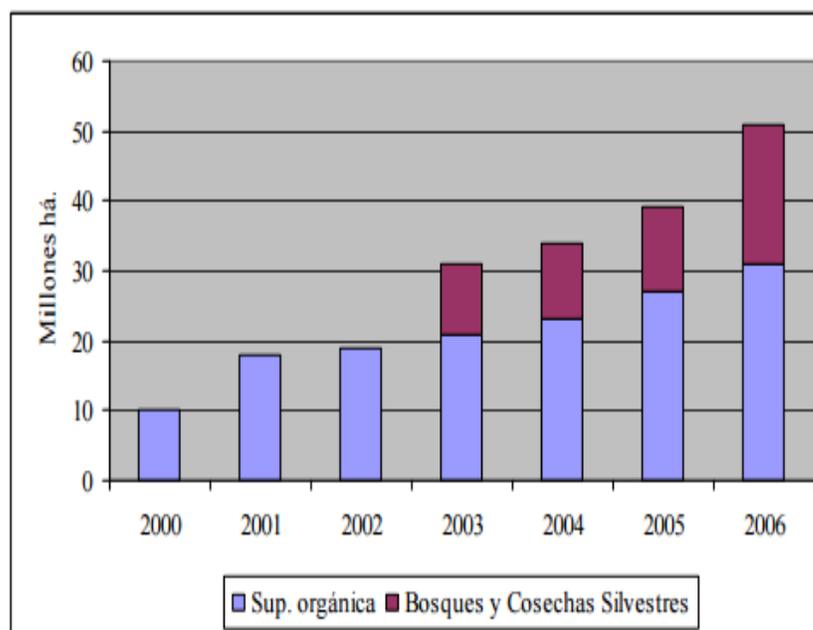
Un estudio de la Consultora GfKAdimark arrojó las nuevas tendencias de los consumidores actuales, entre las que destaca para nuestro objeto de estudio, la importancia que tiene hoy en día el bienestar físico, emocional y hasta intelectual del consumidor, que busca que su vida sea más saludable. Fuente: (GfK Adimark, 2015)

Esto se ve reflejado en la creciente preocupación por el origen y composición de los alimentos, aumentando un 6% el número de personas que acostumbra leer la rotulación de los envases y llegando a un 61% desde un 52% en el año anterior, la cantidad que prefiere la calidad por sobre la cantidad, todo esto desde el año 2014 al 2015.



Además, el boom de los productos orgánicos a nivel mundial, se ha extendido a cada vez más países, incluido Chile. La producción de estos alimentos se caracteriza por ser realizada en un entorno más natural, evitando el uso de químicos en el proceso. En nuestro país, la superficie cultivada de estos alimentos ha aumentado en un 43% en los últimos 5 años (Bertoni, 2016).

**Gráfico N° 1: Evolución mundial superficie orgánica y cosecha silvestre (millones de ha)/2000 – 2006**



Fuente: The World of Organic Agriculture Statistics & Emerging Trends 2006. Willer, Helga and Minou Youssefi. IFOAM 2006

Nota: Para los años 2000 – 2002, no existe información sobre cosechas silvestres



La alimentación saludable ha sido un tema de políticas públicas muy relevante, debido a las alarmantes cifras de obesidad que tiene nuestro país, ubicándose en el primer lugar del ranking de índice de obesidad infantil en América Latina. Es en este escenario que se pone en marcha en el año 2013 el programa “Elige Vivir Sano”,

cuyo propósito es promover hábitos y estilos de vida saludables, a través de la participación de todos los órganos de Administración del Estado, con competencia en materias vinculadas a la promoción de hábitos de vida saludables, incorporando en sus políticas, planes, programas y/o medidas que tengan por finalidad informar, educar y fomentar la prevención de los factores y conductas de riesgo asociadas a las enfermedades no transmisibles, derivadas de hábitos y estilos de vida no saludables(Elige Vivir Sano, s.f.).A raíz de este programa han surgido leyes polémicas,

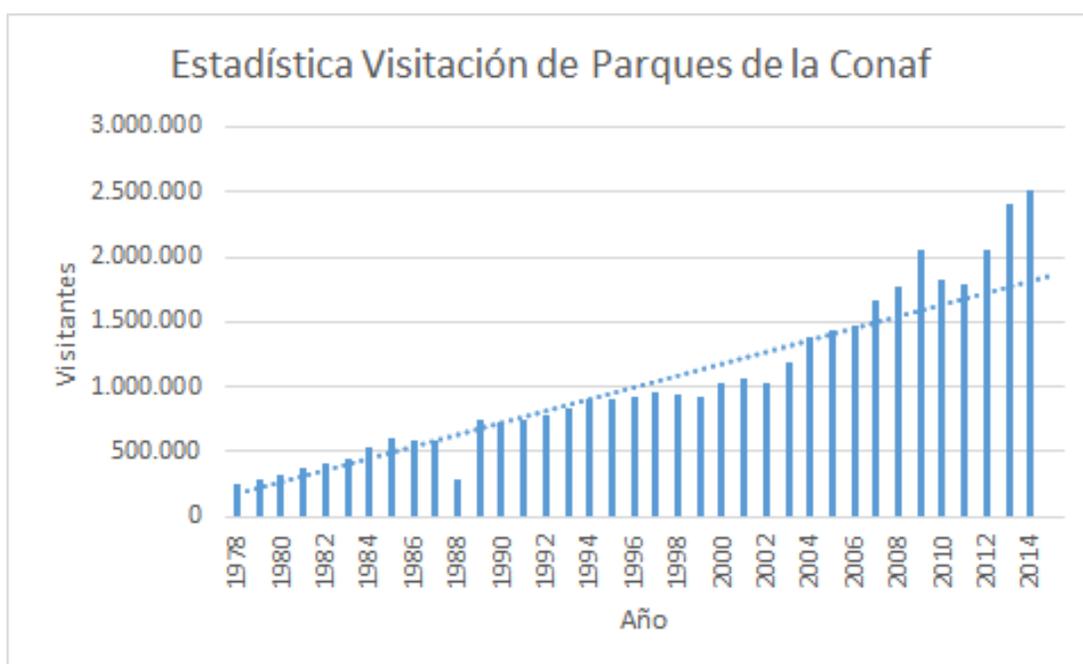


como el caso de la Ley 20.606, más conocida como la “Ley Súper 8”, la cual prohíbe la publicidad de alimentos con “Exceso de...” dirigida a menores de 14 años y su venta en establecimientos educacionales además de exigir el etiquetado frontal de advertencia en los alimentos, “Alto en...”.

Por otro lado, esta “Tendencia del Bienestar” se manifiesta en el fuerte aumento de la práctica de ejercicio físico y deporte desde un 26,4% en 2006 a un 31,8% en el 2015, además de un aumento de quienes practican con mayor frecuencia desde un 49,5% a un 62,4%(Ministerio del Deporte, 2015).El running, segundo deporte más practicado en Chile después del fútbol con un 14,7% de las preferencias, ha tenido un vertiginoso crecimiento en los últimos años, lo cual se manifiesta en la creciente oferta de carreras de esta disciplina. Sólo en Santiago, hay más de 500 eventos de running por año. Pero no sólo el running ha sumado adeptos, sino que también el ciclismo y el trekking, a quienes vemos inundando las calles y subiendo en filas indias los cerros de la capital respectivamente(Revista Capital, 2014).



Por último, es relevante comentar el fuerte aumento que ha experimentado el número de visitas a parques naturales por parte de turistas en los últimos



cinco años. Teniendo para el año 2015 un total de 2.689.190 visitas en los parques naturales de Conaf y reflejando un aumento de 48% en los últimos 5 años. Esto es relevante debido a que la tendencia alcista muestra una mayor demanda por realizar actividades al aire libre y con esto mayores oportunidades para mejorar las experiencias de los visitantes a los espacios naturales.

Fuente: Elaboración propia, 2016.(Conaf, 2016)

## 1.2 Análisis Peste



Para hacer un apropiado análisis del entorno macroeconómico de nuestro proyecto, haremos uso del modelo de análisis PESTE, con el objetivo de identificar las determinantes externas más importantes para el desarrollo exitoso del negocio.

<p><i>POLÍTICO</i></p> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• Políticas públicas en alimentación y salud</li><li>• Tendencia de aumento de áreas verdes en el país</li></ul>
--	--

En el aspecto político destaca la importancia que tiene para el Estado de Chile la salud de sus ciudadanos, lo cual se ve reflejado en las políticas y programas que se han ido implementando en los últimos años. Una muestra de esto, es el Sistema “**Elige Vivir Sano**”, el cual es una iniciativa del gobierno de Sebastián Piñera que se inicia en el año 2013 y que tiene como propósito promover hábitos y estilos de vida saludables para

mejorar la calidad de vida y bienestar de las personas. Este sistema constituye una plataforma de trabajo intersectorial para el cumplimiento de la Estrategia Nacional de Salud (Elige Vivir Sano, s.f.). Esto es beneficioso para nuestro proyecto, ya que demuestra que hay una preocupación por la salud de las personas, de cómo éstas se alimentan y de la actividad física que realizan, cosa que para nosotros es también muy relevante.

En junio de este año comenzó a regir la **Ley de Alimentos**, la cual exige la incorporación de sellos “ALTO EN” en los alimentos, de manera de entregar información más clara y comprensible al consumidor. Esto podría tener un efecto positivo para nosotros, debido al tipo de alimentos que queremos comercializar, ya que las personas han comenzado a manifestar una mayor preocupación con lo que comen y optan por alimentos con menos “disco pare” (Ministerio de Salud, 2015).

Por otro lado, se ve una tendencia de aumento de áreas verdes en el país en general, muestra de ello es el “Plan de Áreas Verdes”, programa de gobierno lanzado por el Ministerio de Vivienda y Urbanismo en el año 2014 cuyo fin es la construcción de 34 nuevos parques urbanos a lo largo del país (Fundación Mi Parque, 2016). Además, el reciente cambio de categoría de la Reserva Nacional Río Clarillo a Parque Nacional en julio del presente año, convirtiéndose en el primero de la Región Metropolitana, y el futuro cambio de categoría de la Reserva el Morado (Vera, 2016) refleja la tendencia que impera en torno a las políticas públicas.

Los antecedentes antes mencionados nos hacen pensar que, en nuestro país, el ambiente político es propicio para la realización de proyectos de este tipo, pudiendo optar incluso a medios de financiamiento o apoyo estatal.

<p><i>ECONÓMICO</i></p> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• Importante participación del ítem alimentación en el presupuesto familiar.</li><li>• Escaso desarrollo de actividades económicas en Parques Naturales.</li><li>• Corfo apoya negocios relacionados con la alimentación saludable.</li></ul>
--	---

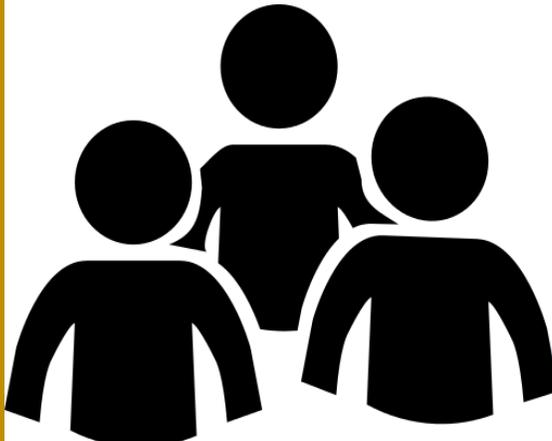
En el ámbito económico hay tres aspectos importantes. En primer lugar, destaca la considerable participación que tiene el ítem alimentación en el presupuesto familiar de los chilenos, representando alrededor de un 19% del total (Instituto Nacional de Estadísticas, 2013), las personas siempre tienen la necesidad de alimentarse, por lo que los negocios dedicados a ello son poco riesgosos.

En segundo lugar, destaca el escaso o casi nulo desarrollo de actividades económicas tanto de productos, como de servicios en los numerosos parques y reservas naturales de la región Metropolitana. Hoy en día no existen lugares donde la gente se pueda reunir, comprar alimentos, arrendar implementos, guardar sus cosas, proveerse de hidratación, etc., lo cual representa una oportunidad de negocio para nosotros.

Finalmente, destaca el apoyo que da Corfo a los negocios relacionados con la alimentación saludable a través de diversos programas como el “Programa de Innovación en Alimentos + Saludables”, “Programa Negocio Saludable” y el “Programa Estratégico de Alimentos”.

Estos tres puntos ilustran un panorama económico positivo para la realización del proyecto, ya que de realizarse seríamos pioneros en el rubro, podríamos contar con apoyo estatal, además de tratarse de un producto de primera necesidad.

*SOCIAL*



- Aumento de actividades recreativas al aire libre.
- Fuerte tendencia mundial de sostenibilidad.
- Aumento de la esperanza de vida: mayor preocupación por la salud.

Vemos hoy en día como la gente cada vez más realiza actividades recreativas al aire libre y actividades como el trekking y running tienen cada día más adeptos. Según datos de la Conaf, las visitas a los parques nacionales desde el año 2010 han tenido un aumento de un 48%, llegando a 2.689.190 durante el año 2015 (Conaf, 2016). Por otro lado, en julio de este año se dieron a conocer los resultados de la Encuesta Nacional de Actividad Física y Deporte 2016: el porcentaje de población que practica deporte aumentó en un 2,4% y el sedentarismo disminuyó en un 2,6% respecto a la última medición en el año 2012 (Retamal, 2016). Estos antecedentes nos afectan de manera favorable, ya que es cada vez mayor la cantidad de personas que visitan los parques naturales y no cuentan con los productos y servicios que necesitan.

Por otro lado, hay una fuerte tendencia mundial de sustentabilidad que aplica a muchos ámbitos de la sociedad, que tiene cada vez más arraigada la “cultura verde” y que entiende la importancia individual y de grupo de ser una “ciudadanía responsable”. El aumento del uso de la bicicleta(Silva, 2016), la propagación de puntos verdes como puntos de reciclaje, el aumento de las empresas que transparentan sus emisiones de residuos y toman medidas para ser socialmente responsables son una clara muestra de que esto no se trata de una moda, sino un cambio de paradigma en la sociedad(Cabello, 2015). Tratándose nuestro proyecto de un modelo de negocios que busca ser sostenible y amigable con el medio ambiente, podemos concluir que nos encontramos alineados con las tendencias ecológicas que cada día toman más fuerza.

Finalmente, ante el aumento de la esperanza de vida la sociedad ha comenzado a mostrar una mayor preocupación por su salud, de cómo se alimenta y de qué lo hace (Isla, 2016), lo que representa una oportunidad para nosotros.

<p><i>ECOLÓGICO</i></p> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cumbre de París contra el Cambio Climático.</li></ul>
---	---

Como mencionamos anteriormente, la sostenibilidad más que una tendencia ha pasado a ser casi una exigencia del mercado para las empresas y se ha convertido en un tema estratégico. Durante el año 2014, en la Cumbre de París contra el Cambio Climático, 195 países del mundo firmaron un acuerdo en el que se comprometen a gestionar la transición hacia una economía baja en carbono(BBC Mundo, 2015). Esto sería un antecedente que podría ser beneficioso para el modelo de negocios sustentable que buscamos implementar.

## 1.3 Análisis 5 Fuerzas de Porter

Realizaremos un análisis Porter para determinar el atractivo de la **industria de bienes y servicios en espacios naturales**, y los factores más relevantes para entrar a competir en ésta.

### **Barreras de entrada: Media.**

En primer lugar, no es requerida una gran inversión en capital, el costo más relevante es el de la construcción de locales y su implementación, el cual se estima de \$10.000.000. Se



necesitan construir varios locales para poder alcanzar economías de escalas relevantes en la industria, pero aun así la inversión en capital por local no es de gran dimensión.

Por otro lado, en la industria existen altas exigencias por parte de las entidades reguladoras lo cual presenta una dificultad relevante para nuevos entrantes, especialmente de las entidades a cargo de la gestión de las áreas verdes en las que se realizan este tipo de proyectos. Además, el marco regulatorio es muy relevante para analizar la industria de alimentos procesados, especialmente en áreas de preservación

natural. Debemos considerar que en Chile aún no se ha desarrollado una política que regule específicamente este tipo de negocios(Trabajando, 2016).

Por otro lado, los costos en torno a los permisos operativos que otorga la autoridad representan un costo relevante en términos de capital a la hora de evaluar el proyecto(Autoridad Sanitaria, 2015).

Es una industria poco desarrollada que no posee concentraciones relevantes. Por último, la ubicación geográfica es un elemento clave para la industria debido a que los espacios asignados son escasos (TripAdvisor Chile, 2016) y el contar con una buena ubicación es fundamental para la captación de cliente y el éxito del negocio.

### **Amenaza de Nuevos Entrantes: Media.**

Esto se debe principalmente a que existen barreras de entrada regulatorias y de disponibilidad de espacios en la industria que producen dificultades importantes a la hora de competir. Es una industria poco explotada en nuestro país que posee pocas posibilidades de ser atomizada, por la naturaleza del negocio y el espacio en donde se desarrolla. Las autoridades regulan muy bien el número de competidores y las actividades que estos puedan realizar (Fundación Parque Cordillera). El capital inicial no es alto, pero es un negocio que requiere de volumen para alcanzar rentabilidades y ventajas competitivas relevantes(Josep Capó-Vicedo, 2007).

La marca y la consistencia son muy importante para el cliente y para los stakeholders. Es difícil ganar participación de mercado relevante por ser una industria de concesiones y

cuotas de espacios de venta. Además de que tienen las facilidades para eliminar a nuevos entrantes fácilmente en caso de que no se cumplan las expectativas de las autoridades.

### **Barreras de Salida: Bajas.**

Debido a tener activos poco especializados y de alta liquidez, no existen mayores barreras para la industria dada la naturaleza del negocio. Los locales son de fácil venta u arriendo y los insumos operativos poseen la misma característica, por lo que no significan una mayor barrera. Deberá tenerse en cuenta los contratos de utilización de espacios con las concesiones recibidas, estos podrían significar una dificultad a la hora de abandonar el negocio.

### **Poder de Negociación del Cliente: Bajo.**

Nos instalaremos en zonas geográficas en donde existen pocas alternativas para adquirir lo que queremos entregar, es por esto que el costo de cambiarse de proveedor aumenta (Fuente propia). Se tiene la opción de adquirir los productos de manera anticipada, pero esto posee costos asociados; transporte de los productos por parte de los clientes y tiempo, lo que implica una opción de cambio débil. Por otro lado, se intentará capturar y retener a los clientes por medio de las experiencias de compra y una serie de beneficios al comprar en el lugar, lo que disminuirá aún más su poder de negociación. Por otro lado, la calidad y el stock seleccionado de productos entregarán un valor superior a las alternativas que entrega el mercado. Es relevante analizar también la ubicación de nuestros puntos de venta, ya que de esta dependerá principalmente cual

visitará el cliente, simplemente la que le quede más cercana. Por lo tanto, dado a que nuestras ubicaciones no contarán con una alternativa cercana de compra, el cliente tendrá una mayor disposición a pagar por el producto (Fuente Propia).



### **Poder de Negociación de los Proveedores: Medio – Alto.**

Existen diversos proveedores de productos alimenticios saludables y para la actividad deportiva, lo cual da una amplia gama de proveedores para los locales en espacios naturales. Ahora, existe una gama de productos que poseen pocos sustitutos, por lo que el poder de negociación de los proveedores aumenta. Es decir, hay un gran porcentaje de productos alimenticios exclusivos, por lo que significa una gran pérdida para los locales no contar con ciertos proveedores de estos, especialmente si la propuesta de valor está en contar con productos de la mejor calidad y de la preferencia de nuestros segmentos objetivos. Por otro lado, nuestro volumen de ventas será pequeño lo que les entrega mayor poder de negociación a los proveedores.

### **Amenaza de Productos Sustitutos: Media – Alta.**

Esto se debe a la naturaleza del producto. Contaremos con una oferta de productos especializados y no especializados. Para la categoría de productos no especializados se pueden considerar como productos sustitutos los productos

alimenticios que venden las estaciones de servicio, supermercados y tiendas de conveniencia, los cuales pueden ser una amenaza para el negocio. Actualmente muchos visitantes a los parques adquieren los insumos alimenticios para la actividad en los puntos de venta mencionados anteriormente (Fuente propia). En el caso de los productos especializados, los cuales representan un menor porcentaje de nuestro stock de productos disponible, la amenaza de productos sustitutos es menor debido a que existe menor oferta y menores puntos de venta para la comercialización de estos.

### **Rivalidad entre competidores: Baja-Media.**



Debido principalmente a la baja concentración del mercado (Fuente

propia). Como se explicó anteriormente en el análisis de la industria, esta es una industria en desarrollo que no posee mayores grados de consolidación. Por lo tanto, existe una baja o inexistente rivalidad entre los actores del mercado. Sin embargo, debemos considerar el posible incremento de actores de la industria una vez comience su desarrollo, por lo que esta rivalidad puede ir en aumento con el paso del tiempo. Una característica de esta industria es que el número de oferentes por espacio geográfico

siempre será limitado por el número de permisos que la autoridad local otorgue. Los cuales no alcanzarán un número elevado debido a que se busca generar el menor impacto ecológico posible. Es en este sentido que se hace primordial ser pioneros en la industria y lograr un crecimiento rápido y sostenido para alcanzar el mayor posicionamiento posible dentro del mercado. En la medida que se empiece a desarrollar la industria, la rivalidad de los competidores será media-alta, por la escasez que existe de espacios para operar.

En conclusión, del análisis Porter podemos rescatar que la industria de bienes y servicios en espacios naturales está en desarrollo con baja concentración por inexistente oferta, pero que por naturaleza está destinada a ser una industria concentrada. Esto genera que haya una amenaza de nuevos entrantes media y una alta rivalidad en los futuros competidores. Por consiguiente, el poder de negociación de los clientes es bajo-medio, debido a que existirá escasez de oferta, y actualmente las alternativas poseen un costo de cambio alto. El negocio se basa principalmente en la ubicación geográfica y en la oferta de productos adecuados a la actividad deportiva o recreacional. El poder de negociación de los proveedores es medio-alto, debido principalmente a los permisos para operar y el bajo volumen de ventas que se posee en las etapas iniciales del negocio. La amenaza de productos sustitutos es media-alta, dependiendo de la categoría de producto que estemos evaluando. Por lo tanto, los aspectos más relevantes son la alta rivalidad entre los futuros competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de los sustitutos y las altas barreras de entrada de la industria, las cuales hacen un

camino difícil para aquel que desee entrar en la industria de mejora de experiencia en parques naturales.

### Cuadro Resumen Cinco Fuerzas de Porter

Fuerza en la Industria	Amenaza de Nuevos Entrantes	Poder de Negociación del Cliente	Poder de Negociación de los Proveedores	Amenaza de Productos Sustitutos	Rivalidad entre Competidores	Total
Baja		○			○	2
Media	○		○			2
Alta				○		1

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Para finalizar queremos recalcar que no existen competidores directos establecidos en la industria que hemos definido. Es un modelo de negocio que no ha sido explotado en nuestro país y, por lo mismo, tiene oportunidades de crecimiento relevantes. Los competidores indirectos de la industria corresponden a estaciones de servicio, tiendas de conveniencia y supermercados, siendo estos los principales proveedores de bienes relacionados a nuestra oferta para nuestro mercado objetivo.

## II. Análisis Interno

### 2.1 Modelo VRIO

#### 2.11 Análisis de los recursos y capacidades:

Comenzamos analizando los recursos y capacidades con los que cuenta nuestra idea de negocio.



#### Container

- Refaccionado y habilitado para servir de local
- Material reciclado, muy resistente y hermético, fácilmente modificable



#### Mix de Productos

- Productos de calidad superior, sanos y nutritivos
- Funcionales a la actividad deportiva



#### Permisos

- Municipales, privados y estatales
- Indispensables para funcionar



#### Ubicación

- Determinante respecto al nivel de demanda

#### Recursos:

- *Container:* Se trata de un container refaccionado y habilitado para servir de local para nuestro negocio. Cuenta con la ventaja de ser un material reciclado, muy

resistente y hermético, además de ser fácilmente modificable en cuanto a forma y tamaño.

- *Mix de Productos:* Los productos que ofreceremos serán de buena calidad, sanos y nutritivos, especialmente pensados para las personas que se dirigen a los parques a realizar actividad física, quienes requieren de una alimentación funcional que se ajuste a sus requerimientos.
- *Permisos:* Para operar en los distintos parques será necesario contar con una serie de permisos, tanto municipales, privados como estatales, sin los cuales no es posible operar, por lo que se trata de un recurso clave que no genera ventaja competitiva, sino que es un requisito de la industria.
- *Ubicación:* El lugar donde nos ubiquemos será determinante respecto del nivel de demanda con que contaremos. Es muy importante la elección del parque en que nos instalaremos, como el lugar del parque en que lo haremos, preferentemente cercano a la entrada del parque ya que es el lugar donde transita la mayor cantidad de gente, además de que nuestro local podría transformarse en un punto de encuentro para comenzar y finalizar paseos.

## Capacidades:



### Administración

- Equipo conformado por 3 administradores de empresas y un economista



### Planificación

- Productos de calidad superior, sanos y nutritivos
- Funcionales a la actividad deportiva



### Experiencia

- Deportistas y usuarios de los parques naturales
- Conocedores de los mejores productos funcionales del mercado

- *Administración:* Nuestro equipo está formado por 4 personas con conocimientos en administración de empresas, lo que representa una ventaja a la hora de administrar los recursos de la organización.
- *Planificación:* Para el éxito de un negocio es muy importante el proceso de planeación, tanto previa como actual. Como equipo contamos con capacidades de planificación, ya que contamos con tres Ingenieros Comerciales y un Administrador de Empresas.

- *Experiencia:* Como deportistas y usuarios de los parques naturales, hemos experimentado las necesidades que buscamos satisfacer en los parques. Conocemos los productos que consumen hoy en día los visitantes y los mejores productos del mercado para deportistas, lo que representa una capacidad relevante a la hora de definir el mix de productos a ofrecer y el espacio a diseñar.

R&C/VRIO	Valioso	Raro	Inimitable	Organizacional
Container	✓	✗	✗	✓
Mix de Productos	✓	✗	✗	✓
Permisos	✓	✓	✓	✓
Ubicación	✓	✗	✓	✓
Administración	✓	✗	✗	✓
Planificación	✓	✗	✗	✓
Experiencia	✓	✓	✗	✓

Ahora, haciendo un análisis VRIO de los recursos y capacidades descritas anteriormente, descubrimos aquellos recursos y capacidades que representan una ventaja competitiva y aquellos que no.

Los permisos son una *ventaja competitiva*, ya que cumplen con todos los requisitos del análisis VRIO. Los permisos son valiosos, ya que son indispensables para funcionar, son raros porque no son otorgados a cualquiera y en general otorgan la exclusividad en el lugar debido a la poca infraestructura con que cuentan los parques, por lo que los consideramos inimitables además. La organización cuenta con las capacidades para explotar lo mejor posible este recurso tan valioso. En cuanto a la experiencia, se trata de una capacidad valiosa en cuanto a que se adquiere con el tiempo y no es algo que se pueda estudiar o aprender de otros. Para mantener esta ventaja competitiva en el tiempo, es necesario mantener buenas relaciones con los socios claves, ya que de otra forma esta ventaja competitiva se podría liquidar.

Por otro lado, la experiencia representa una *ventaja competitiva temporal*, ya que es valiosa porque implica que tenemos un mayor conocimiento de las necesidades de los visitantes de los parques que otros, es rara en cuanto a que no es un conocimiento común, pero es fácilmente imitable ya que se puede buscar asesoramiento en el tema.

Los otros recursos y capacidades con que cuenta nuestro modelo de negocio no representan ventajas competitivas, ya que no cumplen con las características de ser raros e inimitables y son prácticamente una exigencia para ser parte de la industria.

## 2.2 Modelo Canvas

Para plantear nuestro modelo de negocios, nos apoyamos en el modelo Canvas, en el cual plasmamos el esqueleto de nuestro proyecto.

¿Cómo?		¿Qué?	¿A quién? ¿Dónde?	
Aliados: Proveedores varios, auspiciadores, municipios, Fundación Parque Cordillera	Experiencia de Venta Relaciones con stakeholders Publicidad Abastecimiento	Mejorar la experiencia que tienen los usuarios de los parques naturales ofreciendo una alimentación e hidratación funcional y saludable a un precio justo en un lugar cálido educando sobre el cuidado del medioambiente	Espacio de distensión, alimentación e hidratación de visitantes de los parques con poder adquisitivo medio-alto	Deportistas y caminantes que visitan los parques naturales de la región Metropolitana
	Permisos Local Recursos Financieros Insumos		Locales ubicados en parques naturales del sector oriente de la RM	
Costos: Infraestructura, sueldos, gastos comunes, publicidad, alimentos, bebestibles			Ingresos: Fondos concursables, empresas privadas, consumo clientes	

Nuestra propuesta de valor consiste en mejorar la experiencia que tienen los usuarios de los parques naturales ofreciéndoles a través de nuestros locales los mejores productos de alimentación e hidratación para la realización de las distintas rutinas deportivas que se realizan dentro de los parques.

Este producto/servicio va dirigido a hombres y mujeres, mayores de 15 años, de los grupos socioeconómicos ABC1 y C2 de la región metropolitana, que visitan los parques naturales en ella.

Para mejorar la experiencia que tienen los usuarios de los parques, creemos que es importante el trato personalizado y la ambientación del local, de manera de entregar una experiencia de compra y así generar fidelidad de parte de nuestros clientes.

Hay una serie de socios claves, como los dueños o administradores de los parques en los que nos estableceremos, las autoridades que otorgan los permisos de funcionamiento y que fiscalizan. Por último, las empresas simpatizantes con nuestro proyecto que podrían estar interesadas en participar de alguna forma.

Para ver en mayor detalle el modelo Canvas, diríjase al Anexo 3.

## 2.3 Análisis FODA

### Fortalezas

- 1) Conocimiento del mercado y público objetivo.
- 2) Capacidades administrativas y de planificación.
- 3) Ubicación.
- 4) Modelo escalable.

### Oportunidades

- 1) Aumento de la actividad deportiva al aire libre y disminución del sedentarismo.
- 2) Aumento en la preocupación por alimentación saludable.
- 3) Tendencias hacia modelos de negocios responsables con el medio.
- 4) Actualmente no existen competidores.

### Debilidades

- 1) Poca experiencia en la industria.
- 2) Dependencia en permisos operacionales.
- 3) Horas limitadas de operación.
- 4) Logística compleja.

### Amenazas

- 1) Entrada de nuevos competidores.
- 2) Cambio en los concesionarios establecidos.
- 3) Demanda variable por factores externos.
- 4) Cierre de parque por búsqueda de rescate.

### Matriz Análisis FODA Cuantitativo

Luego de haber identificado las variables más relevantes de nuestro análisis FODA, procedimos a aplicar la técnica cuantitativa con el objetivo de establecer la Planificación Estratégica adecuada. Utilizamos una escala de Lickert de 1 a 7 para realizar el análisis, los resultados fueron los siguientes:

#### Consolidación de Resultados Matriz Análisis FODA

	O1	O2	O3	O4	Promedio	A1	A2	A3	A4	Promedio
<b>F1</b>	7	4	5	2	<b>4,5</b>	6	2	5	2	3,75
<b>F2</b>	3	2	3	5	3,25	6	4	4	2	4
<b>F3</b>	6	4	3	5	<b>4,5</b>	7	3	3	2	3,75
<b>F4</b>	2	2	5	5	3,5	7	5	5	5	<b>5,5</b>
<u>Promedio</u>	<b>4,5</b>	3	4	<b>4,25</b>	3,9375	<b>6,5</b>	3,5	4,25	2,75	4,25
<b>D1</b>	5	3	2	4	3,5	6	4	4	2	4
<b>D2</b>	3	3	2	4	<b>3</b>	2	7	2	6	4,25
<b>D3</b>	5	4	2	3	3,5	1	2	5	4	<b>3</b>
<b>D4</b>	4	2	6	2	3,5	2	2	4	1	<b>2,25</b>
<u>Promedio</u>	<b>4,25</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	3,25	3,375	<b>2,75</b>	3,75	3,75	<b>3,25</b>	3,375

#### Análisis de resultados obtenidos:

- 1) Cuadrante Fortalezas-Oportunidades: Logramos identificar que F1 y F2 corresponden a las fortalezas más importantes a la hora de aprovechar las oportunidades que presenta la industria. Especialmente en O1 donde se encuentran los mayores valores asignados. Por el contrario F2 y F4 son poco relevantes a la hora de aprovechar las oportunidades.
- 2) Cuadrante Fortalezas-Amenazas: Logramos identificar que F4 es la fortaleza más relevante para enfrentar las amenazas del mercado, por lo que, a pesar de que no

es valiosa para aprovechar las oportunidades, si lo es a la hora de defender frente a las amenazas. Las otras fortalezas no representan gran relevancia a la hora de enfrentar las amenazas.

- 3) Cuadrante Debilidades-Oportunidades: Logramos notar que D1, D3 y D4 no son un aporte a la hora de aprovechar las oportunidades del mercado. La oportunidad más afectada por estas debilidades es O1. Por lo que estas tres son las más importantes a mejorar para poder aprovechar las oportunidades de los factores externos.
  
- 4) Cuadrante Debilidades-Amenazas: Con respecto a este último cuadrante logramos notar que D1 y D2 son las debilidades más relevantes a trabajar debido a que son los puntos más débiles a la hora de enfrentar las amenazas. A pesar de que no existen grandes diferencias con las otras dos debilidades, estas deberán ser las prioritarias a trabajar, específicamente enfocadas hacia las amenazas 1 y 2 respectivamente.

En conclusión el análisis cuantitativo realizado anteriormente podemos notar que nuestras fortalezas más importantes son F1, F2 y F4. Las dos primeras para aprovechar las oportunidades y la última para defendernos de las amenazas externas. Las debilidades D1 y D2 son las más importantes a mejorar para lograr aprovechar las oportunidades y defendernos de las amenazas. Por otro lado la oportunidad más

destacable a trabajar es O1 y las amenazas más relevantes que podrían impedir el progreso son A2 y A4.

Con estos resultados hemos realizado la siguiente matriz estratégica con acciones concretas para mejorar nuestras debilidades, mantener y ampliar nuestras fortalezas para poder enfrentar los desafíos que nos plantean los factores externos.

Matriz Estratégica Análisis FODA:

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;"><b>Factores Internos</b></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"><b>Factores Externos</b></div>	<p><b>Debilidades:</b></p> <p><i>Poca experiencia en la industria.</i></p> <p><i>Dependencia en permisos operacionales.</i></p> <p><i>Horas limitadas de operación.</i></p>	<p><b>Fortalezas:</b></p> <p><i>Conocimiento del mercado y público objetivo.</i></p> <p><i>Capacidades administrativas y de planificación.</i></p> <p><i>Ubicación.</i></p> <p><i>Modelo escalable.</i></p>
<p><b>Amenazas:</b></p> <p><i>Entrada de nuevos competidores.</i></p> <p><i>Cambio en los concesionarios establecidos.</i></p>	<p><b>Estrategias (DA)</b></p> <p>Realizar piloto para disminuir las probabilidades de fracaso y adquirir mayor información de la industria.</p>	<p><b>Estrategias (FA)</b></p> <p>Crear plan de crecimiento rápido los primeros 5 años para poder disuadir la entrada y generar</p>

<i>Demanda variable por factores externos.</i>	Exigir exclusividad en los parques.	economías de escala.
<b>Oportunidades:</b> <i>Aumento de la actividad deportiva al aire libre y disminución del sedentarismo.</i> <i>Aumento en la preocupación por alimentación saludable.</i> <i>Tendencias hacia modelos de negocios responsables con el medio.</i>	<b>Estrategias (DO)</b> Plan de MKT ligado a la comunidad deportiva. Crear comunidad Chercán.	<b>Estrategias (FO)</b> Mix de productos flexibles y conectados con los clientes.

## 2.4 Factores críticos de éxito y fracaso

 Factores críticos de éxito	 Factores críticos de fracaso
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer buena ubicación.</li> <li>2. Lograr economías de escala.</li> <li>3. Oferta de productos con valor agregado.</li> <li>4. Buenas relaciones con los stakeholders.</li> <li>5. Operaciones eficientes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estacionalidad subestimada o demanda sobrestimada.</li> <li>2. Pérdida de permiso operacional.</li> <li>3. Estructura de costos elevada.</li> <li>4. Pricing fuera de mercado.</li> <li>5. Falta de compromiso de trabajadores del local.</li> <li>6. Mal manejo de inventario</li> </ol>

Para ver en mayor detalle, diríjase al Anexo 4.

### III. PLAN DE MARKETING

#### 3.1 Propuesta de Valor

**¿Qué necesidad buscamos satisfacer?** Nuestro proyecto consiste en mejorar la experiencia que tienen los usuarios en los distintos parques naturales de la Región Metropolitana, brindándoles un lugar acogedor de reunión y distensión al iniciar y finalizar sus trayectos. Buscamos satisfacer de manera novedosa (educando y siendo amigables con el medio ambiente) aspectos funcionales de alimentación, hidratación y “cobijo” de quienes se dirigen a los parques naturales de la región a practicar deporte y pasear.

**¿Dónde?** Nos ubicaremos progresivamente en distintos parques naturales en principio de la región Metropolitana (Parque El Durazno, Parque Natural San Carlos de Apoquindo, Cerro Manquehue, Parque Cordillera Yerba Loca y Parque Natural Quebrada de Macul) y a futuro en otras regiones del país. Nuestro modelo de negocio buscará tener potencial de replicabilidad en los parques a lo largo del país.

**¿A quién buscamos satisfacer?** Este producto/servicio va dirigido a quienes acuden regularmente a los parques naturales, a quienes aún no lo hacen por falta de incentivos, a quienes van esporádicamente a desarrollar actividades recreativas en contacto con la naturaleza.

**¿Cómo esperamos hacerlo?** Todo esto esperamos lograrlo a través de una propuesta atractiva, novedosa y sustentable que logre incentivar la vida en la naturaleza y la vida sana. Para esto contamos con un equipo conformado por 4 profesionales, con distintas habilidades y con un interés común del deporte, la naturaleza y la vida sana.

En línea con lo anterior proponemos nuestra misión, visión y valores:

Misión:

*“Somos un equipo que mejora la experiencia de las personas que visitan los parques naturales, otorgando una alimentación e hidratación funcional y saludable, educando y cuidando el medio ambiente.”*

Visión:

*“Queremos ser líderes en la industria de productos y servicios alimenticios en ambientes naturales a lo largo de nuestro país. Con un modelo de negocio sustentable y replicable, que nos permita ser certificados como empresa B. Buscando siempre la excelencia en nuestros procesos entregándoles a nuestros clientes lo mejor a un precio justo, acompañado de una gran experiencia de compra.”*

Valores:



**Respeto:** Estamos convencidos que debemos velar por construir una empresa en donde el respeto a los clientes, empleados, entorno social y ambiente natural sea parte de nuestra cultura. La sana convivencia y los buenos resultados dependen de ello.

**Trabajo en equipo:** Creemos que el trabajo en equipo es lo que permite lograr resultados más allá de los cálculos matemáticos. Es la sinergia que se genera en un equipo lo que nos permitirá alcanzar nuestras metas.

**Sostenibilidad:** Nuestro modelo de negocio no tiene sentido si no logramos generar una empresa en donde la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes actuales sacrifique la posibilidad de que generaciones futuras puedan satisfacer sus propias necesidades.

**Alegría:** Para nosotros nuestro trabajo y acciones deben ser fuentes de bienestar para todos los actores involucrados. Nuestras acciones deben estar orientadas a generar ambientes y experiencias enriquecedoras que permitan aportar a hacer de Chile una sociedad más alegre.

**Consistencia:** Buscamos tener coherencia entre lo que decimos y lo que hacemos. La confianza, elemento fundamental en toda sociedad humana, se fundamenta en la consistencia del sujeto. Trabajaremos por ser una empresa confiable y transparente,

reflejando lo que somos en cada proceso, intentando trabajar bajo una misma línea siempre.

### 3.2 Objetivos Comerciales

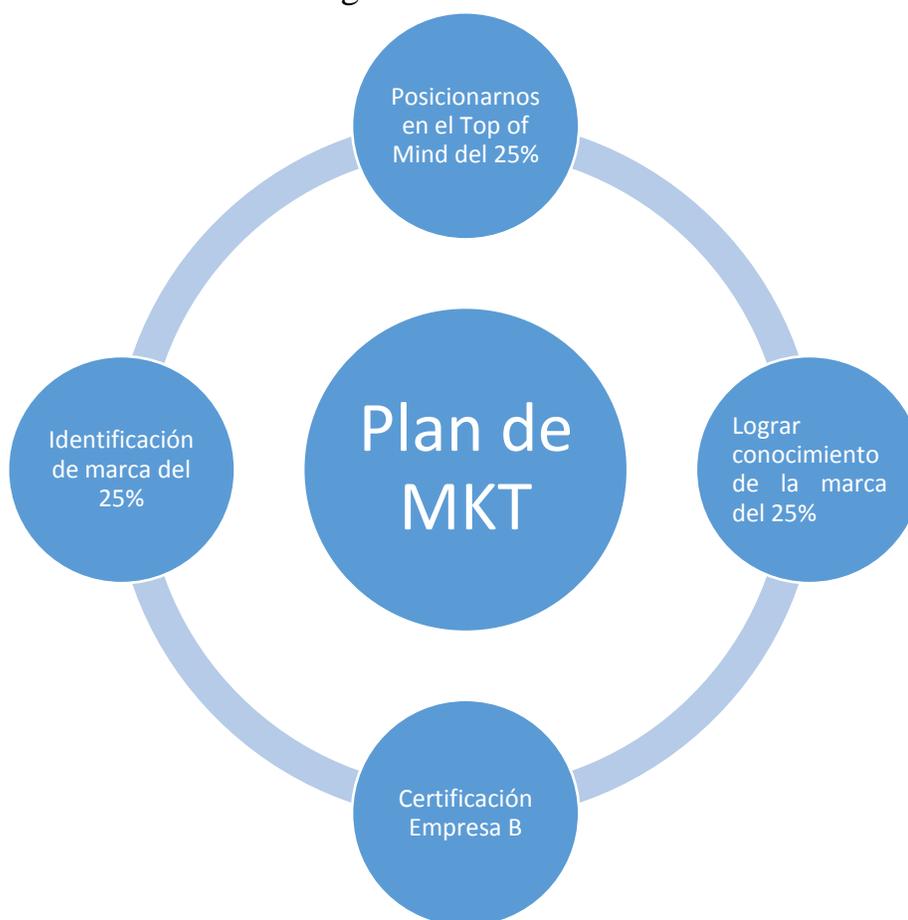


Lograr obtener un **ROI sobre el 10%** al final de primer año de operaciones. Además, contar con **3 locales al 2020**, ubicados en el Parque natural San Carlos de Apoquindo, Parque RKF El Durazno y RKF Manquehue respectivamente. Además obtener un nivel de ventas por local de al menos \$600.000 pesos mensuales por local durante el primer año.

### 3.3 Objetivos Marketing

Nuestro negocio se encuentra en etapa de introducción, por lo que nuestros esfuerzos en el Plan de Marketing irán orientados principalmente en dar a conocer nuestros locales y en posicionarnos, de manera de incentivar que los visitantes de los parques naturales acudan a nuestros locales y consuman en ellos.

Los objetivos del Plan de marketing son:



- Lograr identificación de marca del 25% del mercado objetivo, vale decir 176.467<sup>1</sup> personas en un período de un año a partir de la puesta en marcha. Esto quiere decir que les suene la marca, que la hayan escuchado nombrar.
- Posicionarnos en el top of mind de marcas de alimentación saludable en espacios naturales en al menos el 25% de nuestro mercado objetivo en un período de un año a partir de la puesta en marcha.
- Lograr conocimiento de la marca y de los valores que nos representan en al menos un 25% de nuestro mercado objetivo durante el primer año de funcionamiento.
- Finalmente, queremos adquirir certificación de Empresa B, lo cual va en línea con nuestros valores y con la imagen que queremos proyectar. Para las empresas nuevas (con menos de 12 meses) se puede optar a un **Sello Empresa B Pendiente** de Empresa B(Sistema B, s.f.).

---

<sup>1</sup> Según el cálculo del mercado objetivo, para mayor detalle dirigirse al Anexo 2

### 3.4 Mercado Objetivo

La población **ABC1 y C2** de la región Metropolitana es de 2.338.097 habitantes.

Se calculó el número de habitantes (hombres y mujeres) de estos grupos

socioeconómicos que practican deporte

regularmente, lo que equivale a **705.869**

**personas**. Este último número representa

nuestro mercado objetivo.



El porcentaje de personas que realizan

actividad física regularmente se obtuvo de

la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes 2015 en la población de

18 años y más, y equivale a un 31,8%. Para ver el cálculo del mercado objetivo con

mayor detalle, diríjase al Anexo 2.

### 3.5 Segmentación de Clientes

#### Segmentación de Mercado

Buscamos con nuestro negocio atender al mercado Business to Consumer (B2C). Para

hacer la segmentación nos apoyamos en una encuesta realizada por nosotros a los

visitantes de los parques. Para ver los resultados de ésta encuesta, revise el Anexo 7.

#### Macro segmentación de Mercado

*Geográfica:* Región Metropolitana y alrededores.

*Edad:* Entre 15 y 65 años.

*Sexo:* Hombres y mujeres.

*Renta:* Rango de ingresos entre \$600.000 a \$3.500.000 y más.

*Clase Social:* ABC1 y C2

*Propuesta de Valor funcional buscada/Propuesta a ofrecer:* Alimentarse e hidratarse en el interior de los parques naturales, en un lugar grato.

### Micro segmentación de Mercado

*Actitudes:* Le preocupa su alimentación y le gusta disfrutar los momentos en la naturaleza, ya sea solo o acompañado.

*Estilo de Vida:* Lleva un estilo de vida saludable, acude a los parques a hacer ejercicio. La alimentación es importante para él, sobre todo a la hora de hacer ejercicio.

*Valores/intereses:* Le gusta estar en contacto con la naturaleza y las actividades al aire libre. Además, le interesan los deportes relacionados a la montaña.

*Beneficios buscados:* Buscan alimentarse e hidratarse durante la práctica de deporte o durante sus caminatas en los parques.

## Micro segmentación de Clientes

	Nombre	Ocupación	Descripción General	Personalidad	Estilo de Vida
	Hipster	Estudiante	Entre 14 y 25 años, visitan ocasionalmente los parques junto a sus amigos y familiares, las actividades que más realizan son caminata y trekking. Su equipamiento en general es básico o deficiente.	Son jóvenes que disfrutan de vez en cuando de la vida en la naturaleza	Algunos de estos jóvenes realizan deporte regularmente, pero no en los cerros, otros son sedentarios, pero ocasionalmente van a los parques ya que se ha transformado en una moda.
	Deportista junior	Estudiante	Entre 14 y 25 años, visitante frecuente los parques para hacer distintos deportes como trail running, mtb y trekking. Poseen el equipamiento necesario para la realización de su actividad deportiva y se preocupan de su alimentación en general.	Recurren todas las semanas a los parques naturales principalmente para hacer deporte que es lo que los apasiona	Estos jóvenes realizan deportes de alto impacto durante varios días a la semana y algunos de ellos los realizan en los parques naturales, buscando mayor exigencia y menor estrés que en la ciudad.
	Caminante	Trabajador	Visitante ocasional de más de 26 años, en general trabajando, por lo que su poder adquisitivo es alto se orienta a ABC1. Realizan en especial actividades como el trekking, la caminata y fotografía por los parques.	Estos visitantes van a los parques pocas veces al año y lo hacen acompañados, buscando hacer un bien a su cuerpo y despejarse	Estos visitantes en general no son personas tan deportistas, pero buscando tener un contacto con la naturaleza, compartir con sus cercanos y despejarse recurren cada cierto tiempo a los parques naturales.
	Deportista Senior	Trabajador	Visitante frecuente mayor a 26 años, con poder adquisitivo alto y con una gran gusto por el deporte que practica en los parques naturales. Se encuentra bien equipado y se preocupa por su alimentación.	Estos deportistas visitan sagradamente los parques naturales sobre todo los fines de semana para practicar su deporte	Llevar un estilo de vida saludable, se preocupan de realizar actividad física y se alimentan bien.

Estos cuatro segmentos se pueden simplificar en dos grandes grupos, un grupo de deportistas que recurren regularmente al cerro y otro grupo de visitantes esporádicos que visitan los parques para pasear o hacer trekking.

*Deportistas:* Este individuo visita los cerros regularmente para hacer deporte, ya sea andar en bicicleta, hacer trekking, trailrunning, etc. Independiente de las condiciones climáticas, el deportista se encontrará en el parque haciendo lo que más le gusta. Para él es muy importante la alimentación durante la práctica del deporte y busca un alimento que sea funcional, que le aporte los nutrientes que necesita y que sea conveniente. Está dispuesto a pagar más por un alimento con suplementación. Los conceptos de nutrición y actividad física toman mucha fuerza en este perfil, por lo que su decisión de compra se verá influenciada por ellos.

*Caminantes:* Este grupo de clientes visitan los parques de forma más esporádica, en especial cuando el clima es ideal para estar en contacto con la naturaleza. En general andan en grupos, ya sea de amigos, familiares, etc. Para este segmento no es tan importante la suplementación que tengan los alimentos, sino que privilegian el sabor, la cantidad y el precio. En general no van a los parques muy equipados, por lo que un negocio como el nuestro puede llegar a ser muy atractivo para este segmento en específico. Debido a lo esporádicas que son sus visitas a los parques, su frecuencia de compra es baja.

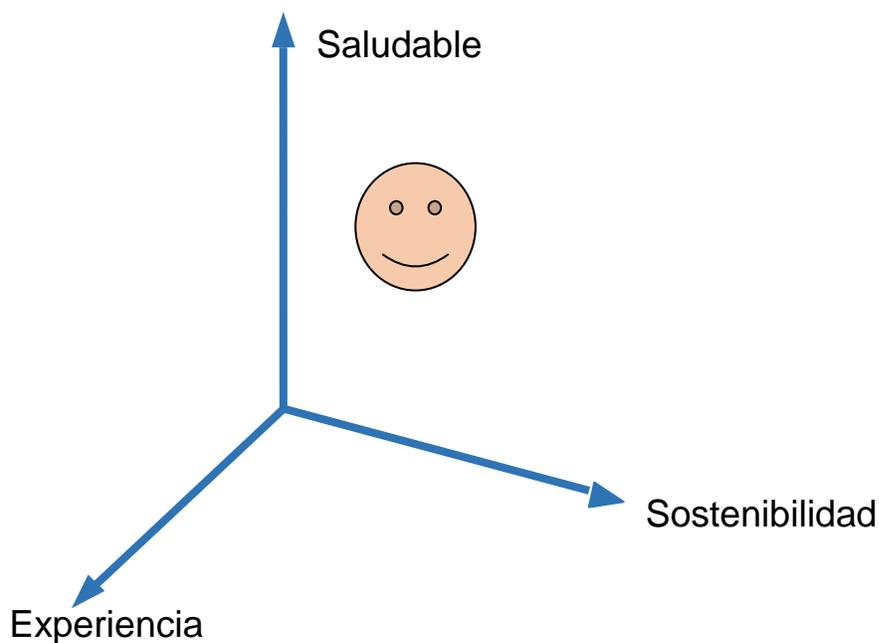
### 3.6 Estrategia de Marketing

Para lograr nuestros objetivos de marketing, seguiremos una estrategia sobre **posicionamiento basado en el *beneficio*** que ofrece nuestra propuesta a los visitantes a los parques. Haciendo énfasis en los beneficios para la salud de nuestros productos y para el desarrollo de las distintas disciplinas deportivas, en la sostenibilidad de nuestro negocio y en la grata experiencia ofrecida a nuestros visitantes.

### 3.7 Posicionamiento

Posicionamiento Esperado:

Nos posicionaremos en base al estilo de vida y lo haremos como una empresa pionera en el rubro que tiene **conciencia ecológica**, que ofrece **productos de calidad** para los distintos intereses que buscan desarrollar los visitantes de los parques y que entrega una **experiencia** de consumo superior a sus visitantes.



Saludable: Porque queremos incentivar la vida sana y el deporte, es fundamental posicionarnos como una alternativa de alimentación saludable. Este eje se alinea con nuestra propuesta de valor, además de que se trata de un tópico importante para nuestros clientes según arrojó nuestra encuesta, realizada a 70 visitantes de parques naturales (Ver anexo 7).

Sostenibilidad: Porque creemos que es la clave para el futuro, forma parte de nuestros valores y se trata de una tendencia mundial(BBC Mundo, 2015), creemos que es crucial comunicar en nuestro posicionamiento la sostenibilidad.

Experiencia: La gente ya no busca consumir productos, sino que busca consumir experiencias(Stalman, 2014) y para nosotros representa la clave para atraer y retener a nuestros clientes.

Este posicionamiento implica acciones concretas en el marketing mix, específicamente: en el mix de productos, el cual debe ser de productos saludables, adecuados para la realización de deportes, en la promoción, que debe diseñarse para lograr posicionar a la marca como se requiere, en el proceso de atención a los clientes para entregarles una experiencia, en la construcción y funcionamiento de nuestros locales, para que sean amigables con el medio ambiente y tengan bajo impacto de huella de carbono.

### 3.8 Marketing Mix

Buscaremos desarrollar una experiencia de compra que logre satisfacer en nuestros clientes la necesidad de adquirir productos alimenticios de calidad en un espacio único, bajo un ambiente grato, con diseño e infraestructura sustentable y brindando un espacio de encuentro para los deportistas o fanáticos de la naturaleza. Queremos que las personas que consuman en nuestro local no estén consumiendo solo por el producto, sino por el concepto de nuestro negocio. Intentaremos transmitirles a nuestros clientes que el consumir en nuestro local significa aportar a modelos de negocios *socialmente responsables*.

Al tratarse nuestro proyecto de mejorar la experiencia de los usuarios de los parques naturales, ofreciéndoles más que productos una experiencia de compra creemos que el enfoque adecuado para presentarlo es a través de las 7 P's que mostramos a continuación:





### 3.8.1 Personas

Los trabajadores de nuestros locales serán muy importantes para ofrecer una buena experiencia a nuestros clientes. Estos serán personas jóvenes, que practiquen deporte, de manera que tengan conocimiento de primera fuente

de las necesidades y gustos de quienes se dirigen a los parques a realizar actividades deportivas. Nuestros vendedores deberán compartir los valores de nuestra marca, detallados en la Propuesta de Valor, además deben tener habilidades de venta, ser empáticos y cordiales. Serán capacitados en nutrición deportiva, de manera que recomienden los productos alimenticios más adecuados a la actividad deportiva a realizar y la etapa de realización en que se encuentra el cliente.

### 3.8.2 Producto

#### Análisis de la Marca

#### Elementos de la Marca

- *Nombre de Marca*

Chercán. El chercán, también conocido con el nombre de ratonera común, es un ave de 12 cm de largo, su cabeza y dorso son de color canela claro, garganta, pecho y abdomen blanquecino acanelado, sus alas canela algo rojizas con barras oscuras. Pico negruzco y patas café. Es una de las aves más comunes del territorio que habita desde el norte hasta el Cabo de Hornos (Aves de Chile, 2016).

- *Logo*



El logo de la marca es circular, natural y con un mediano grado de abstracción. En él aparece un chercán, una de las aves más comunes de nuestro país que habita desde Caldera (Atacama) a Cabo de Hornos. En el fondo se ven las montañas en colores pastel. La idea es que sea reconocible, que nos brinde una imagen de empresa amigable con el medio ambiente y relacionada con espacios naturales.

- *Símbolo*

Chercán, ya que representa una especie presente en todo el país, que habita en casi toda clase de hábitat. Representa la naturaleza y la libertad.

- *Envase*

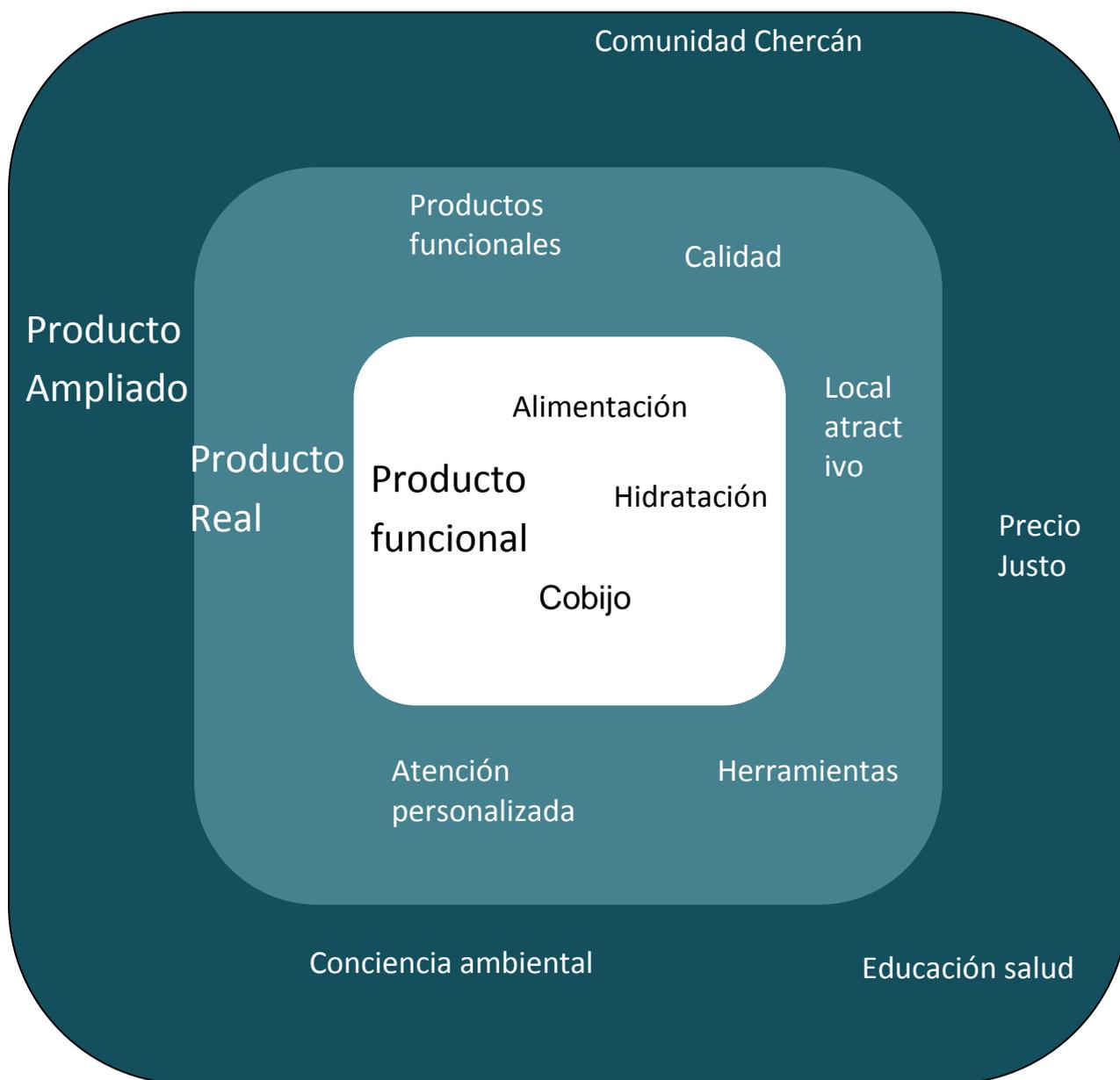
En nuestro caso el local representa nuestro envase. Éste será de un material reciclado (container), para reforzar nuestro concepto de sostenibilidad y responsabilidad con el medio ambiente. En este mismo sentido, contaremos además con clasificación de residuos orgánicos e inorgánicos.

- *Slogan*

“Saludable y a tu alcance”

### Características del Servicio:

Debido a que los productos de consumo nos entregan pocas posibilidades de diferenciación, buscaremos construir un mix de productos único en el mercado, caracterizado por su enfoque a las necesidades del usuario de los parques naturales, el cual posee hábitos de consumo específicos, los cuales fueron conocidos en base a nuestra experiencia y encuestados:



**Producto Funcional:** Alimentos que satisfagan las necesidades de *alimentación e hidratación* de quienes visitan los parques de la región metropolitana a realizar distintas actividades, especialmente aquellas deportivas. Irá orientado a que nuestros clientes puedan mejorar su experiencia obteniendo un mejor rendimiento en su actividad física por medio del consumo de alimentos diseñados para ser consumidos antes, durante y después de la actividad.

**Producto Real:** Los productos ofrecidos son de alta calidad, ya que ofrecemos marcas reconocidas y a un precio justo. Sabemos que existe una mayor disposición a pagar por adquirir los productos en este lugar y queremos aprovechar esa oportunidad. El cliente satisface sus necesidades de alimentación, hidratación y cobijo en un local agradable, atendido personalmente por un conocedor de los productos que le ofrecerá los alimentos más adecuados para la actividad realizada por éste. Contaremos con herramientas para arreglar bicicletas a disposición de nuestros visitantes. Además, nuestros locales se encontrarán habilitados para los visitantes extranjeros.

**Producto Ampliado:** Además de entregar a nuestros clientes los mejores productos, queremos educarlos sobre el cuidado del medio ambiente y la alimentación saludable, tanto a través de nuestros esfuerzos promocionales como de la infraestructura de nuestro local (Clasificación de residuos, compost con residuos orgánicos, entre otros). Además, queremos crear una comunidad de seguidores, de manera de conocer mejor a

nuestros clientes, sus intereses, gustos y necesidades, y así ser capaces de mejorar aún más su experiencia en los parques naturales de la región.

*Cada uno de nuestros locales contará con:*

**Mapa:** Nuestra encuesta arrojó la importancia que tiene para los usuarios de los parques que éste cuente con mapas e indicaciones de los distintos senderos y puntos importantes, por lo que incorporaremos esto en nuestros locales. Queremos facilitar el acceso a la información de los visitantes de los parques, aconsejándoles dónde es más conveniente dirigirse según la experiencia buscada, el tiempo disponible y el equipamiento con que cuentan.

**Clasificación de residuos orgánicos:** Como parte de la educación de los visitantes de los parques en temas de cuidado ambiental, contaremos con contenedores de basura orgánica, ya que uno de los alimentos preferidos por los usuarios son las frutas, las cuales sirven para hacer compost y luego fertilizar la tierra. Además, esto nos ayudará a construir mejores relaciones con las entidades relacionadas, que velan por que este tipo de iniciativas sea responsable socialmente.

**Herramientas de reparación de bicicletas:** Como gran parte de los visitantes a los parques lo hacen en bicicletas, pondremos a libre disposición herramientas básicas para arreglar las bicicletas de problemas menores. Creemos que esto genera valor a nuestros clientes, además de generar un incentivo para visitar nuestros locales.

**Mesón común:** En línea con convertir nuestros locales en puntos de reunión de grupos y en un lugar grato para estar y compartir, creemos que nuestros locales deben tener un gran mesón común, de manera que los distintos grupos que van llegando al local se ubiquen en este lugar. Este mesón será construido con materiales reciclados, al igual que las banquetas de éste.

**Toldo:** En los meses de verano es indispensable contar con sombra para los clientes, ya que de otra manera el lugar deja de ser un espacio grato en el que estar. Durante los meses de invierno es necesario para proteger de la lluvia.



En el Anexo 5 se detalla el presupuesto de esta sección.

### Mix de Productos

<p>Jugos de Fruta</p> 	<p>Geles energizantes</p> 	<p>Bebidas Isotónicas</p> 	<p>Pulpas de Fruta</p> 	<p>Agua</p> 
<p>Barras de Proteína</p> 	<p>Barras de Cereal</p> 	<p>Frutas</p> 	<p>Frutos secos</p> 	<p>Café</p> 

### 3.8.3 Precio

#### Identificación de Precios

Para fijar nuestros precios utilizaremos una estrategia de **Fijación de precios basada en el valor**, buscando descubrir la mezcla correcta de calidad, costos y precio del producto que satisfaga por completo las necesidades y deseos de los consumidores y simultáneamente los objetivos de utilidades de la empresa (Keller, 2008). La propuesta de valor que ofrecemos al cliente es una alternativa atractiva de hidratación y alimentación en un lugar estratégico de los parques que ellos visitan, ofreciéndoles un lugar acogedor que les permita comenzar o finalizar sus paseos de la mejor manera. Por estar ubicados en un lugar poco accesible, en el que no hay muchas alternativas de oferta de productos, nuestros clientes están dispuestos a pagar un poco más por los productos que ofrecemos. Según los resultados de la encuesta realizada, nuestros clientes estarían dispuestos a pagar en promedio \$1.080 por una Gatorade de 500cc en el interior de un parque cuyo valor de mercado es de \$690 pesos, con una desviación estándar de \$484, lo que refleja que nuestros clientes tendrían una mayor disposición a pagar por nuestros productos debido a la lejanía de los sustitutos y la escasez de recursos que existe en estas zonas.



### Justificación de Precios

Nuestro propósito es mejorar la experiencia de los visitantes de los parques ofreciéndoles un mayor valor, además nuestra estructura de costos es elevada por la ubicación remota de nuestros locales y la estacionalidad de nuestra demanda, por lo que nuestra estrategia de fijación de precios no puede ser de precios bajos, sino que de precios según el valor que nuestros productos y servicios dan a nuestros clientes. Por otro lado, la encuesta realizada arrojó que los visitantes de los parques están dispuestos a pagar un poco más por productos alimenticios en el interior de los parques naturales (alrededor de un 50% más).

### 3.8.4 Plaza

Nuestro objetivo es instalar nuestros locales en los distintos parques naturales de la región metropolitana con mayor afluencia de público. Dentro de estos parques buscaremos ubicarnos cerca de la entrada del parque, de manera de ser el punto de partida o punto de reunión para las expediciones en el parque y para los que vienen de vuelta el lugar de descanso y de compartir.

A continuación, se encuentra el plano de referencia para nuestros locales:



Algunos lugares atractivos que hemos identificado son:

### *Cerro Manquehue*



Es el cerro más alto del valle de Santiago, se encuentra en la comuna de Vitacura, junto a la ribera del río Mapocho. Es uno de los cerros más célebres de la capital y tiene una gran afluencia de público de distintos niveles de experiencia, durante todo el año. Podemos encontrar circuitos de caminata, trekking, ciclismo de montaña y espacios de recreación.

### *Parque El Durazno*



Ubicado en la comuna de Lo Barnechea, este lugar por más de 25 años ha sido el lugar de excelencia para realizar ciclismo de montaña en Santiago. Cientos de ciclistas lo visitan, en especial los fines de semana, días en que suben en fila india prácticamente.

### *Parque Natural San Carlos de Apoquindo*



Forma parte de la asociación de municipalidades Parque Cordillera y destaca por ser la puerta de acceso a numerosos trekking. Personas con distintos intereses lo visitan durante todo el año.

### *Parque Natural Quebrada de Macul*



Este parque al igual que el anterior, forma parte del Parque Cordillera y se pueden desarrollar distintas actividades. Se encuentra ubicado en la comuna de Peñalolén.

### *Parque Cordillera Yerba Loca*



Este parque se ubica en la categoría de “Santuario de la Naturaleza” y se encuentra en la comuna de Lo Barnechea, camino a Farellones. En él se pueden hacer actividades como trekking, escalada en hielo y cabalgatas.

Nuestros locales consisten en containers habilitados con infraestructura para exhibir los productos que ofrecemos y para que el vendedor atienda a los clientes desde el interior de éste. Estos poseen un valor de \$6.000.000 con equipamiento aproximadamente.

Algunas características de los parques atractivos para la realización de nuestro proyecto son aquellos cercanos a la ciudad con un elevado número de visitantes durante todo el año y en los que se puedan realizar diversas actividades deportivas y recreativas.

Con respecto a los montos de inversión de la propuesta de plaza se deben replicar las inversiones en producto ampliado detalladas anteriormente. Lo que nos daría un total de implementación de la estrategia de plaza de: \$25.640.000.

### 3.8.5 Evidencia Física

Para transmitir a nuestros clientes actuales y a los clientes futuros confianza con respecto a nuestro servicio hay dos puntos muy importantes:



- En primer lugar, mantener el local limpio y ordenado, además de que la presentación del vendedor sea impecable.
- En segundo lugar, es necesario transmitir la experiencia que han tenido los clientes del local a través de testimonios en las redes sociales.

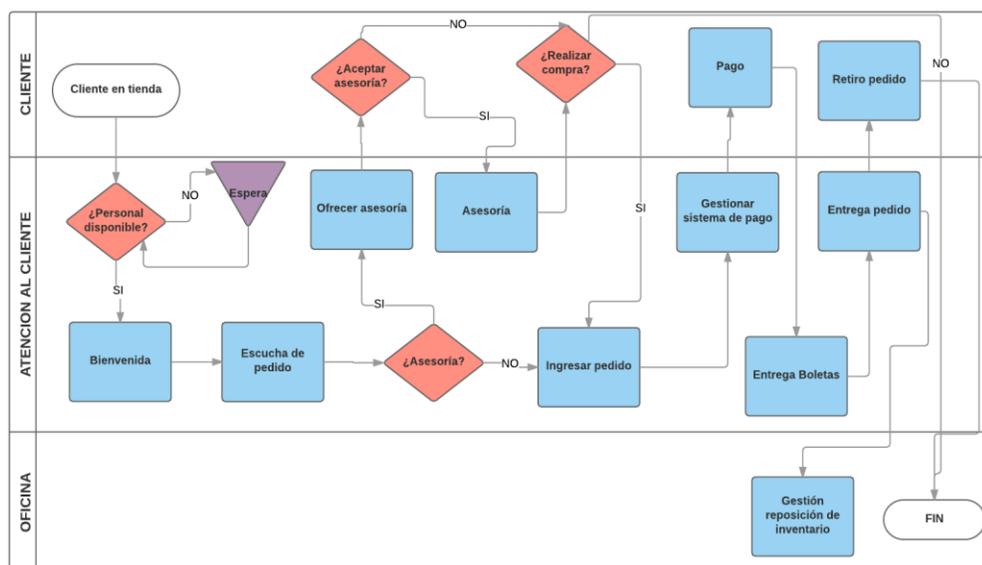


### 3.8.6 Proceso y protocolo de atención al cliente

El cliente se acerca al local y es saludado por el vendedor/a que se encuentre disponible para atender del negocio. El saludo será en un lenguaje coloquial y cercano,

#### PROCESO VENTA CHERCÁN

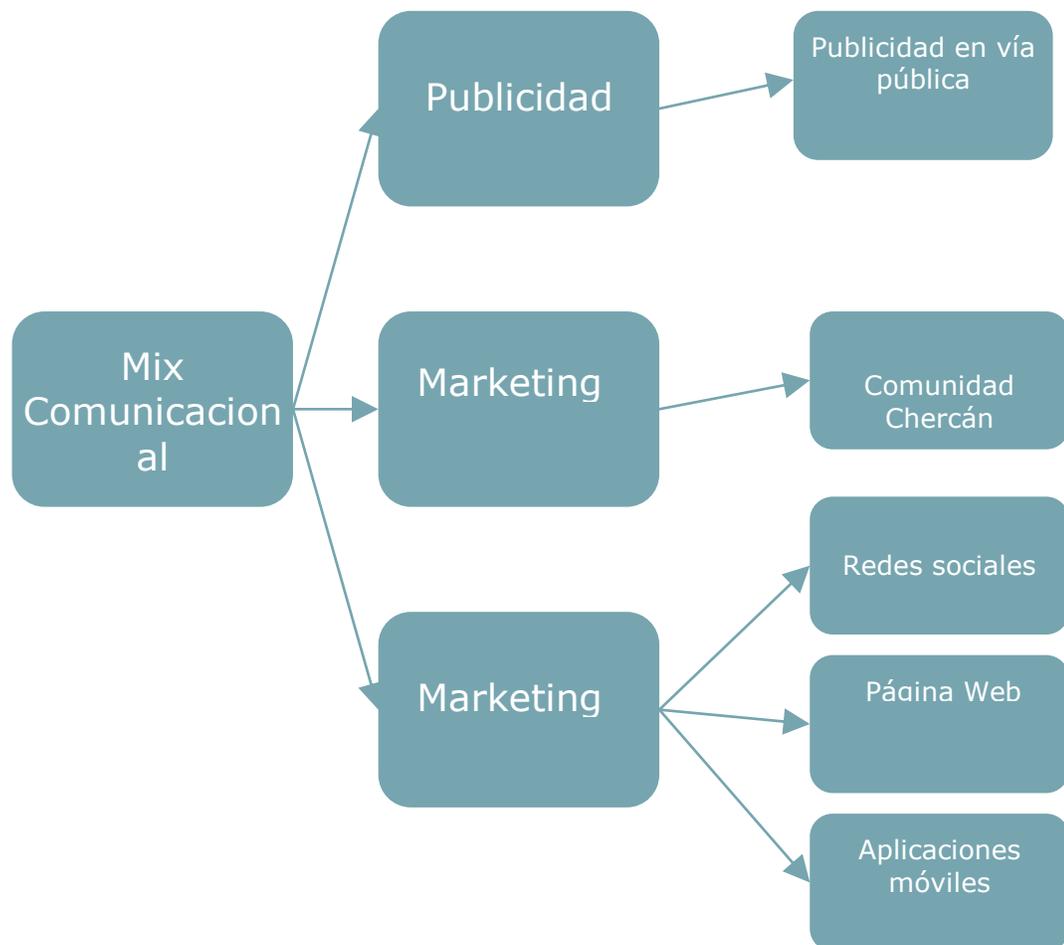
Thomas Wulf | December 12, 2016



los vendedores llevarán un distintivo con sus nombres para proveer una experiencia de compra más amena. Luego del saludo se procederá a escuchar el pedido del cliente, de ser necesario, se prestará asesoría o acompañamiento en la compra, especialmente para los productos funcionales. Una vez tomada la orden de compra, se ingresarán los productos a la compra, se revisará que estén todos los productos ingresados y se preguntará al cliente si necesita algo más. De no necesitar nada más se procederá al pago. En el caso contrario se modificará el pedido con las nuevas peticiones del cliente. Luego del pago se entregará una boleta al cliente con la cual podrá hacer retiro de su pedido, el cual fue preparado por otro vendedor del local. En esta entrega se procederá a despedirse amablemente del cliente y a recordar el cuidado del lugar.

Fuente: Elaboración propia, 2016

### 3.8.7 Promoción



La promoción de nuestros distintos locales la haremos a través de medios propios y a través de medios externos.

#### *Medios propios*

- Redes sociales: A través de las redes sociales más utilizadas por nuestros potenciales clientes, Facebook e Instagram, nos daremos a conocer como marca, nuestro concepto, nuestras ubicaciones entre otros. Además, utilizaremos esta

plataforma para incentivar el deporte y la vida sana y el cuidado del medio ambiente.

A continuación, mostramos algunos ejemplos de nuestro contenido de redes sociales:





- **Página Web:** Contaremos con una página web, de manera que los interesados puedan conocernos más y les sea más fácil ubicar nuestros distintos locales. Además, a través de la página web se puede comunicar de mejor manera el concepto detrás de nuestro negocio.
- **Parques:** En cada parque donde nos ubiquemos, pondremos señaléticas para dar a conocer que estamos en ese lugar y el punto específico.

### *Medios externos*

- **Suda y Garmin Connect.** Los anteriores medios externos son plataformas de redes sociales para amantes de la actividad deportiva al aire libre. Suda es una aplicación para Smartphone en donde los usuarios comunican sus actividades y

rutas favoritas en distintas zonas de nuestro país, se puede encontrar información sobre las características del lugar y los servicios disponibles. Los administradores se encargan de que la información disponible sea lo más completa y real posible.

Similar a esta encontramos Garmin Connect, pero se diferencian en el tipo de usuario. Para pertenecer a esta última es necesario contar con un equipo de la compañía lo cual genera una segmentación en base a hábitos y capacidad adquisitiva. Los miembros de la comunidad Garmin Connect comunican y coordinan sus actividades deportivas. En ese medio son solamente los usuarios los que alimentan la red con información sobre las características de las rutas y lugares visitados. Los medios externos pueden significar un costo relevante para la compañía por lo que evaluaremos la rentabilidad de tener presencia en estos.

- *Parques:* Pediremos a nuestros parques asociados que nos den a conocer mediante su plataforma web y sus redes sociales.

Para ver el presupuesto de promoción, dirigirse al Anexo 6.

Perspectiva	Objetivo	Estrategia	Tareas	Plazo	Responsable	Recursos	\$	Ratio/Indicador	Criterio de Control	Plan de Seguimiento	Plan de Contingencia
Clientes	Generar imagen de Sostenibilidad	Construir locales que proyecten una imagen de sostenibilidad	Estudiar modelos de negocio sustentables	Corto plazo (otoño 2017)	Trinidad Zordan	Capital humano y financiamiento monetario para la ejecución.	200 horas hombre	Huella de Carbono	Disminuir la Huella de Carbono en un 30%	En base a mediciones de kpi, seguimiento continuo de cada uno de los procesos y de su impacto ecológico.	Si el escenario es negativo, aumentar los esfuerzos por reducir el impacto ambiental. Si es positivo se sugiere apostar por innovación
		Obtener la certificación de empresa B (Sello empresa B Pendiente)	Estudiar e implementar exigencias de empresa B.	Mediano Plazo (2 años)	Trinidad Zordan y Thomas Wulf	Capital humano y financiero	200 horas hombre y USD\$500 anuales	Certificación de empresa b	Contar con certificación de aquí a dos años	Mensualmente verificar el avance en cuanto a las exigencias para convertirse en una empresa B.	De no obtener la certificación, buscar reducir el impacto ambiental de todas maneras.
Precio	Crear una política de precios atractiva y rentable	Generar alianzas con nuestros proveedores	Contactar proveedores y ofrecer alianzas de largo plazo	Corto plazo (otoño 2017)	Felipe Barraza	Recursos humanos	20 horas hombre	R1: Porcentaje de alianzas con proveedores	Si R1>30% implica cumplimiento del objetivo; si R1>30% implica que no se cumplió el objetivo a cabalidad	Mantener una relación de cercanía y contacto permanente con los proveedores	Si el escenario es positivo, buscar ampliar la cobertura y lograr más alianzas, en caso contrario una integración vertical hacia atrás sería recomendable.
		Crear mayor valor para nuestros clientes	Estudiar en profundidad, necesidades y preferencias de los clientes.	Mediano-Corto Plazo (1 año)	Thomas Wulf	Recursos humanos	50 horas hombre	R1: Nota encuesta de Satisfacción de clientes	Si R1>5 implica cumplimiento del objetivo; en caso contrario implica que no se cumplió el objetivo a cabalidad	Mantener una relación de cercanía y contacto permanente con clientes	Si el escenario es positivo, intensificar los esfuerzos, en caso contrario imitar modelos de negocio similares de otros países
Producto	Transmitir a nuestros clientes la importancia de llevar un estilo de vida saludable	Seleccionar mix de productos saludables y funcionales a la actividad deportiva	Recabar información sobre alimentos saludables	Corto plazo (otoño 2017)	Thomas Wulf y Felipe Barraza	Recursos humanos	25 horas hombre	R1: Porcentaje de productos del mix que son saludables	Si R1>90% implica cumplimiento del objetivo, en caso contrario implica que no se cumplió el objetivo	Corroborar que los productos que ofrecemos sean realmente saludables	Si el escenario es positivo, ampliar la oferta de productos. Si el escenario es desfavorable renovar el mix de productos
		Asesorar en la elección de los alimentos a los clientes, según disciplina deportiva y necesidades específicas	Capacitar al vendedor en conocimiento de los productos	Mediano Plazo (2 años)	Francisco Fierro	Recursos humanos	30 horas hombre	R1: Porcentaje de trabajadores capacitados	Si R1=100% implica que se cumplió el objetivo, en caso contrario no se cumplió	Al integrar nuevos productos, se debe hacer una pequeña capacitación a los vendedores	Si el escenario es favorable, mejorar las capacitaciones y estudiar las necesidades de éstas. Si el escenario es desfavorable, preparar manuales para que de manera autodidacta los empleados aprendan a aconsejar a los clientes.
		Fomentar la actividad física	Proveer implementos que faciliten la realización de actividades físicas (herramientas de bicicleta)	Mediano plazo	Francisco Fierro	Recursos monetarios	\$30.000	Realización de la iniciativa	Sea realizada a 1 año plazo	En un año controlar que se haya ejecutado correctamente	Si el escenario es favorable, buscar otros implementos que podrían facilitar la realización de ejercicio. Si el escenario es desfavorable, evaluar alternativas
Plaza	Definir las ubicaciones estratégicas de nuestros locales	Seleccionar ubicaciones con gran afluencia de público	Priorizar distintas posibles ubicaciones, contactar a los administradores del	Corto mediano plazo	Thomas Wulf y Trinidad Zordan	Recursos Humanos	100 horas hombre	R1: número de locales al año 3	Si R1>=3 implica que se cumple con el objetivo, en caso contrario no se está cumpliendo el	Anualmente comprobar el progreso de la propuesta y su proyección	Si el escenario es favorable, analizar la opción de comenzar en regiones; en caso contrario poner los esfuerzos en sacar adelante el/los local/es existentes.
Promoción	Dar a conocer la existencia de nuestros locales en los parques de la región.	Crear convenio con Suda y Garmin Connect	Planificar una propuesta, negociar con la contraparte	Mediano plazo	Felipe Barraza	Recursos Humanos	30 horas hombre	Realización de los convenios	Sea realizada a 1 año plazo	Semestralmente medir los avances	En escenario favorable buscar más plataformas para darnos a conocer, en caso contrario desistir
		Crear campaña de redes sociales	Definir el concepto comunicacional	Corto plazo (otoño 2017)	Trinidad Zordan	Recursos Humanos	50 horas hombre	R1: likes por publicación	Si R1>200 el objetivo ha sido cumplido	Mensualmente monitorear el impacto de las redes sociales en las ventas de cada local	En escenario favorable intensificar el trabajo en redes sociales y hacer concursos, en caso contrario, redefinir el concepto comunicacional
	Incentivar la visita a nuestro local de quienes visitan los parques regularmente y de quienes actualmente no visitan los parques.	Crear comunidad chercán	Definir el fin y los beneficios de pertenecer a la comunidad, testear si habrían interesados en pertenecer a ella	Corto plazo	Francisco Fierro	Recursos humanos	30 horas hombre	R1: crecimiento de la comunidad	Si R1>20% el objetivo se ha cumplido	Monitorear trimestralmente el progreso de la comunidad	En escenario favorable, intensificar el crecimiento de la comunidad, en caso contrario evaluar su continuidad
		Instalar señalética tanto en el exterior como en el interior de los parques.	Diseñar señalética, cotizar construcción en instalación	Corto mediano plazo	Thomas Wulf	Recursos humanos y financieros	30 horas hombre	Realización de la iniciativa	Si en 1 año no se ha realizado	Semestralmente medir el progreso en la ejecución	En escenario favorable identificar lugares donde haría falta mejor señalética, en escenario desfavorable evaluar alternativas
Elaborar una imagen de marca atractiva	Crear una imagen de marca que transmita nuestros valores	Estudiar en profundidad a los clientes, diseñar una imagen de marca y elegir los elementos de la marca	Corto plazo	Felipe Barraza y Trinidad Zordan	Recursos Humanos	100 horas hombre	Posicionamiento de la marca	Que sea reconocida por los consumidores y se encuentre en el top 10 de marcas del rubro o relacionadas	Semestralmente medir el posicionamiento de la marca	En escenario favorable continuar mejorando el posicionamiento de la marca, en caso contrario evaluar imagen de marca actual y esfuerzos de promoción	

## IV. Bibliografía

- (1 de Septiembre de 2015). Obtenido de La Tercera:  
 (<http://www.latercera.com/noticia/tendencias/2015/09/659-645471-9-consumo-de-bebidas-sube-151-y-es-el-tercer-alimento-en-que-mas-gastan-los.shtml>)
- Autoridad Sanitaria. (1 de Septiembre de 2015). *Chile Atiende Pymes*. Obtenido de  
<https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/ver/172>
- Aves de Chile. (Noviembre de 2016). Obtenido de Aves de Chile site:  
<http://www.avesdechile.cl/074.htm>
- BBC Mundo. (12 de Diciembre de 2015). COP21: aprueban histórico acuerdo contra el cambio climático en la cumbre de París. *BBC Mundo*.
- Bertoni, P. (18 de Abril de 2016). *Pulso*. Obtenido de Pulso Web site:  
<http://www.pulso.cl/noticia/economia/economia/2016/04/7-83328-9-boom-de-productos-organicos-superficie-cultivada-crece-43-en-los-ultimos-5-anos.shtml>
- biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (s.f.). *Región Metropolitana: BCN*. Obtenido de Biblioteca del Congreso Nacional de Chile:  
<http://www.bcn.cl/siit/nuestropais/nuestropais/region13/>
- Cabello, D. F. (1 de Julio de 2015). Las cinco principales tendencias en sustentabilidad para el 2015. *Pulso*.
- Conaf. (2016). *Visítanos: Estadísticas de Visitación*. Obtenido de Conaf Web site:  
<http://www.conaf.cl/parques-nacionales/visitanos/estadisticas-de-visitacion/>
- Conaf. (s.f.). *Parque Torres del Paine*. Obtenido de  
<http://www.parquetorresdelpaine.cl/es>
- Elige Vivir Sano. (s.f.). *Elige Vivir Sano*. Obtenido de Elige Vivir Sano Web site:  
<http://eligevivirsano.gob.cl/que-es/>
- Elige Vivir Sano. (s.f.). *Inicio / Qué es el sistema Elige Vivir Sano en comunidad: Elige Vivir Sano*. Obtenido de Elige Vivir Sano: <http://eligevivirsano.gob.cl/que-es/>
- Fundación Mi Parque. (17 de febrero de 2016). Obtenido de Mi Parque Wev site:  
<http://www.miparque.cl/plan-chile-area-verde-veintisiete-parques-se-construiran-a-partir-de-este-ano/>
- GfK Adimark. (16 de Octubre de 2015). *GfK Adimark*. Obtenido de  
[http://starterdaily.com/wp-content/uploads/2015/10/GfK-Adimark\\_Chilenos-y-alimentaci%C3%B3n.pdf](http://starterdaily.com/wp-content/uploads/2015/10/GfK-Adimark_Chilenos-y-alimentaci%C3%B3n.pdf)
- <http://www.capital.cl/vida-y-estilo/2015/03/11/060312-chilenos-consumen-en-promedio-25-tazas-de-cafe-al-dia>. (s.f.).

- Instituto Nacional de Estadísticas. (2013). *VII Encuesta de Presupuestos Familiares*. Santiago.
- Isla, C. G. (8 de Febrero de 2016). Chile crea el primer centro nacional para el desarrollo . *Diario La Tercera*.
- Josep Capó-Vicedo, M. E.-L.-B. (2007). La importancia de los clusters para la competitividad de las PYME en una economía global. *Eure*, 119-133.
- Keller, K. L. (2008). *Administración Estratégica de Marca*. México: Pearson Prentice Hall.
- Ministerio de Salud. (15 de Agosto de 2015). *Inicio Información: Ministerio de Salud*. Obtenido de Minsal Web site: <http://www.minsal.cl/reglamento-de-la-ley-de-etiquetado-de-alimentos-introduccion/>
- Ministerio del Deporte. (2015). *IV Encuesta de Hábito de Actividad Física y Deportes en la población de 18 años y más*. Santiago.
- Penzini Analítica. (7 de Noviembre de 2016). Obtenido de Analítica: <http://www.analitica.com/penzini/diaz-redes-sociales-derrotan-a-medios-tradiciones-como-canales-de-publicidad/>
- Retamal, R. (4 de Julio de 2016). Encuesta Nacional de Actividad Física y Deporte 2016: Práctica deportiva sube 2,4% y sedentarismo baja 2,6%. *Diario La Tercera*.
- Revista Capital. (2014). Chile Fit. *Capital*.
- Silva, D. (29 de Agosto de 2016). Primera encuesta Verde destaca la disminución del uso del transporte público a favor de las bicicletas. *Diario La Tercera*.
- Sistema B. (s.f.). *Sistema B*. Obtenido de Sistema B: <http://www.sistemab.org/espanol/la-empresa-b/6-pasos-para-ser-b>
- Stalman, A. (10 de Febrero de 2014). *Tendencias 21*. Obtenido de [http://www.tendencias21.net/branding/La-gente-no-quiere-comprar-productos-quiere-consumir-experiencias\\_a85.html](http://www.tendencias21.net/branding/La-gente-no-quiere-comprar-productos-quiere-consumir-experiencias_a85.html)
- Trabajando. (3 de Marzo de 2016). *Trabajemos*. Obtenido de <http://www.trabajemos.cl/2016/03/03/guia-para-lanzarse-a-vender-comida-en-un-food-truck/>
- TripAdvisor Chile. (15 de Diciembre de 2016). *Atracciones en Santiago: TripAdvisor*. Obtenido de TripAdvisor: [https://www.tripadvisor.cl/Attractions-g294305-Activities-c57-t67,68,87-Santiago\\_Santiago\\_Metropolitan\\_Region.html](https://www.tripadvisor.cl/Attractions-g294305-Activities-c57-t67,68,87-Santiago_Santiago_Metropolitan_Region.html)
- Vera, A. (4 de Julio de 2016). Reserva Río Clarillo se convierte en el primer Parque Nacional de la Región Metropolitana. *Diario La Tercera*.
- Yosemite Mariposa County Tourism Bueau. (s.f.). *Yosemite Mariposa County*. Obtenido de <http://www.yosemite.com/things-to-do/attractions/>(fuente:<http://www.visitsequoia.com/Shop.aspx#>)

## V. Anexos

### Anexo 1: Actividades en Yosemite

 <p><b>Attractions</b></p>	 <p><b>Featured Hikes</b></p>	 <p><b>Tours</b></p>	
 <p><b>Art &amp; Culture</b></p>	 <p><b>Biking</b></p>	 <p><b>Fishing</b></p>	 <p><b>Gold Panning</b></p>
 <p><b>Golf</b></p>	 <p><b>Horseback Riding</b></p>	 <p><b>Museums</b></p>	 <p><b>Rafting</b></p>



Weddings



Winter Activities



Zip Lining



Rock Climbing



Shopping



Spas and Wellness



Tasting & Breweries

## Anexo 2: Mercado Potencial

Población		
RM*		7.399.042
ABC1**	10,00%	739.904
C2**	20,00%	1.479.808
Total		2.219.713
Practican deporte regularmente		
		31,80%
		<b>705.869</b>

\*Fuente: Compendio Estadístico, INE

2015

\*\*Fuente: informe Actualización GSE, Junio 2013,

AIM

## Anexo 3: Modelo Canvas

Propuesta de Valor:

“Mejorar la experiencia que tienen los usuarios de los parques naturales ofreciendo una alimentación e hidratación funcional y saludable a un precio justo en un lugar cálido, educando sobre el cuidado del entorno.”



Para entregar la propuesta de valor nos favorece contar con el conocimiento de las distintas disciplinas deportivas y de los requerimientos de quienes las practican, además de conocer de primera fuente las deficiencias en oferta de servicios que tienen los parques de nuestro país.



Nos juega en contra para cumplir con la propuesta de valor la complejidad de la logística de abastecimiento debido a lo remotas de nuestras ubicaciones.

En conclusión, debemos tener especial dedicación a la logística de abastecimiento de cada local para poder ofrecer los mejores productos a nuestros clientes cuando éstos lo requieran.

Clientes:

Buscamos con nuestro negocio atender al mercado Business to Consumer (B2C).

Atenderemos a cuatro segmentos de clientes: los menores de 26 años que, practican deportes en los cerros, lo que no realizan deporte en los parques, pero que esporádicamente los visitan y por otro lado, los de 26 años o más, que practican deporte en los parques y aquellos que visitan los parques pocas veces al año a realizar actividades como la caminata, en especial cuando el clima es ideal. En la segmentación de mercado detallamos más cada uno de estos segmentos.



Nos favorece en este punto el hecho de ser deportistas y usuarios habituales de los parques naturales del país, en especial de la región metropolitana.



El hecho de ser tan cercanos a las necesidades de los deportistas pese a ser un aspecto favorable para el modelo de negocio, puede ser también un aspecto perjudicial ya que produce miopías con respecto a las necesidades de otros usuarios de los parques.

En conclusión, hay que aprovechar la ventaja de conocer de cerca las necesidades de nuestros clientes, sin dejar de lado la observación y la investigación de mercado, para detectar tendencias y cambios en la conducta de los visitantes de los parques.

Relación con clientes:

La relación que intentaremos generar con nuestros clientes es la de asistencia personal. Buscaremos ayudar a que nuestros clientes en su proceso de compra. Teniendo un stock de productos con buenas características e informando sobre sus propiedades, para que nuestros clientes puedan adquirir lo que sea más funcional para la disciplina deportiva o recreativa que estén realizando. Además, buscaremos educar sobre el consumo de nuestros productos y mejorar la cultura de alimentación para actividades deportivas.



En este aspecto nos favorece el hecho de que nuestro local sea un container, que tiene un espacio reducido, lo que facilita que nuestros clientes tengan una atención personalizada por parte del vendedor. Además, el vendedor será una persona capacitada sobre la alimentación deportiva, que además realiza deporte por lo que tendrá experiencia para orientar la compra del cliente.



Esta atención personalizada se puede ver amenazada cuando aparecen grandes grupos en un periodo acotado de tiempo.

En conclusión, es importante capacitar al vendedor del local y que sea una persona que cumpla con los requisitos establecidos en la sección de “Personas” de la página XX. Además, es necesario crear un plan de contingencia para cuando la capacidad del vendedor se vea sobrepasada, de manera de cumplir con la propuesta de valor.

## Canales:

Los canales de comunicación que utilizaremos para contactar clientes y dar a conocer nuestra propuesta deberán ser coherentes con nuestra misión. Es por esto que hemos seleccionado medios que generen un contacto eficiente y efectivo, con bajo impacto medio ambiental y con alcance a nuestro público objetivo. Estos son:

### 1) Medios que proveen los parques:

En esta categoría de canales de comunicación se encuentran los instrumentos que actualmente utilizan los parques naturales para contactar a los visitantes y entregarles la información de las características con las que cuenta el parque. Mapas, señalizaciones y páginas web serán los medios a los que apuntaremos. Para alcanzar este objetivo será necesario realizar la negociación con la organización encargada de la administración del parque para poder tener presencia en su canal para luego realizar las gestiones de diseño y aplicación para contar con presencia efectiva en los espacios buscados. Estos medios tendrán un bajo costo de implementación y gestión por lo que resultan muy convenientes para el negocio.

### 2) Medios propios:

Los medios que están bajo nuestra administración serán; redes sociales (Facebook, Instagram), locales propios. Los cuales poseen bajo costo de implementación y mantención, pero con gran impacto en puntos de contacto.

### 3) Medios Externos:

Suda y Garmin Connect. Los anteriores medios externos son plataformas de redes sociales para amantes de la actividad deportiva al aire libre. Suda es una aplicación para SmartPhones en donde los usuarios comunican sus actividades y rutas favoritas en distintas zonas de nuestro país, se puede encontrar información sobre las características del lugar y los servicios disponibles. Los administradores se encargan de que la información disponible sea lo más completa y real posible.

Similar a esta encontramos Garmin Connect, pero se diferencian en el tipo de usuario. Para pertenecer a esta última es necesario contar con un equipo de la compañía lo cual genera una segmentación en base a hábitos y capacidad adquisitiva. Los miembros de la comunidad Garmin Connect comunican y coordinan sus actividades deportivas. En ese medio son solamente los usuarios los que alimentan la red con información sobre las características de las rutas y lugares visitados. Los medios externos pueden significar un costo relevante para la compañía por lo que evaluaremos la rentabilidad de tener presencia en estos.



Son medios de fácil acceso y de bajo costo, pero que tienen un fuerte impacto en los consumidores. Además, en nuestro equipo contamos con personas con conocimiento de herramientas de diseño, además de marketing.



Éstas aplicaciones son usadas por un segmento acotado de quienes visitan los parques naturales, por lo que podría no ser tan efectiva para dar a conocer nuestra marca.

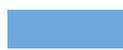
### Recursos Clave:

Los recursos claves para el éxito de nuestro negocio son; insumos, local, recursos financieros líquidos, baño, operador de local y permisos para operar.



Son recursos que son obtenibles fácilmente. Tenemos buena relación con una de las mayores asociaciones de parques de la región metropolitana,

Parque Cordillera.



Al operar sólo los fines de semana y festivos, nos enfrentamos al riesgo de sufrir robos o actos de vandalismo cuando el local se encuentra desprotegido.

En conclusión, para cuidar nuestros recursos debemos optar por las alternativas más seguras, además de buscar algún tipo de compromiso de seguridad por parte del parque.

### Actividades Clave:

- 1) Experiencia de venta: nuestra propuesta de valor busca entregarles a los visitantes de los parques naturales una mejor experiencia, por lo que para lograr este objetivo es fundamental que nuestro proceso de venta sea una experiencia enriquecedora y de crecimiento para nuestros clientes. Creemos que para crear una ventaja competitiva en esta industria este será un elemento fundamental para un modelo de negocios que busca ser replicable. Para esto intentaremos contar con actividades diferenciadoras dentro de nuestro proceso de venta que pueda ser replicado en otros puntos de venta pero que a la competencia le sea difícil de imitar.
- 2) Relaciones con stakeholders: todos los agentes involucrados en nuestro negocio son importantes. El enfoque de nuestro negocio se basa en el respeto al medio ambiente, lo que incluye a todos nuestros stakeholders.
- 3) Publicidad: la actividad de marketing de publicidad será fundamental para dar a conocer nuestra empresa, valores y productos que ofrecemos. Es una actividad diferenciadora que puede ayudarnos a posicionarnos de muy buena manera en la

industria, el contacto con el cliente se dará principalmente en las redes sociales ya que hoy en día la publicidad a través de éste medio es más efectiva que a través de los medios tradicionales(Penzini Analítica, 2016).

- 4) Abastecimiento: el contar con un abastecimiento efectivo y eficiente será clave para que nuestros clientes puedan contar con el producto que necesitan.



Nuestro equipo se encuentra compuesto por personas que saben de deporte, además de contar con una formación en administración de empresas, lo que juega a nuestro favor en la realización de las actividades claves.



Algunas actividades claves como la atención al cliente quedan en manos de nuestros vendedores, quienes son la cara visible de nuestro negocio y afectan enormemente en la imagen que se forman los clientes de nuestra marca.

En conclusión, debemos poner real esfuerzo en elegir a los vendedores mejor capacitados para la labor, además de formarlos continuamente tanto en atención al cliente como en nutrición deportiva.

Socios Clave:

Dentro de los socios con los cuales debemos generar y construir relaciones colaborativas encontramos; municipios, fundación parque cordillera, proveedores y posibles auspiciadores.

Municipios: La gran mayoría de los parques naturales en la región metropolitana están administrados por entidades vinculadas a las municipalidades. Por lo que incluir en nuestro modelo de negocio la posibilidad de generar una propuesta de interés para las

municipalidades es fundamental. Mala relación con las municipalidades puede significar el fracaso del negocio por falta de permisos operativos.

Fundación Parque Cordillera: es la organización que posee dentro de su administración gran parte de los parques naturales de la región metropolitana. El lograr construir una relación colaborativa en donde los intereses de preservación, junto con los de brindar una mejor experiencia para los visitantes, se complementen y creen valor para ambas partes. El no lograr instaurar buenas relaciones con este socio limita nuestro campo de acción.

Proveedores: dado que buscamos entregarles a nuestros clientes un producto a un precio justo, las relaciones con nuestros proveedores para lograr adquirir los insumos a un precio conveniente para nuestras operaciones, será fundamental para el éxito del negocio. Sin una buena relación, es decir, con bajo poder de negociación, nuestra propuesta de valor se ve rápidamente amenazada.

Auspiciadores: creemos que el contar con auspiciadores a nuestras actividades puede ayudarnos muchos en nuestro proceso de crecimiento y desarrollo. El vincular dentro del modelo de negocio a otras compañías ligadas a la naturaleza y deporte nos puede aportar con recursos que serán necesarios en caso de buscar mayor crecimiento en nuestro negocio.



Tenemos buenas relaciones con algunos socios clave como posibles auspiciadores y la fundación Parque Cordillera.



Al tener asociaciones con empresas privadas, nos vemos expuestos a que nuestra imagen se vea afectada por escándalos asociadas a una de ellas.

En conclusión, debemos cuidar las relaciones con socios claves que

tenemos y estudiar bien los efectos tanto positivos como negativos que puede tener la asociación con determinada empresa.

#### Estructura de Costos:

El diseño de la estructura de costos considera las siguientes categorías:

Costos puesta en marcha: estos son los costos relacionados al desarrollo del negocio, considerando la infraestructura tangible que se requerirá para el desarrollo de este. Gran parte de los costos detallados más adelante en el marketing mix, específicamente en el cuadro de inversión en producto ampliado, están incluidos aquí. Por último, se consideran los costos de los permisos operacionales que las autoridades deben otorgar al local.

Costos operacionales: esta categoría incluye los costos de operación del negocio, es decir, todos los costos que se relacionan al desarrollo de las actividades. Incluimos aquí los costos en inventarios y costos fijos tales como luz, agua y posibles arriendos.



Nuestro equipo cuenta con los conocimientos necesarios para utilizar de la manera más eficiente los recursos con que contamos.



Hay costos que dependerán netamente del lugar en el que nos ubiquemos, por lo que serán condicionantes del lugar en que nos ubiquemos.

En conclusión, tenemos la capacidad de hacer un uso eficiente de nuestros recursos y debemos ser cuidadosos a la hora de elegir una nueva ubicación.

#### Fuentes de ingreso:

Dentro de nuestro modelo de negocios creemos que es posible acceder a tres principales fuentes de ingresos. En primer lugar, entidades gubernamentales con fondos concursables. En segundo lugar, espacios publicitarios los que podremos ofrecer a empresas privadas y públicas y por último a través de nuestras propias operaciones de venta de bienes y servicios.



Hay un interés por parte de entidades del gobierno por incentivar iniciativas de alimentación saludable y que fomenten la actividad física. Además, tenemos buenas relaciones con empresas que podrían estar interesadas en auspiciar o generar convenios con nuestra marca.



Las fuentes de ingreso provenientes del negocio mismo son estacionales, por lo que será importante para tener éxito gestionar estas alianzas de una correcta manera.

Por último, en nuestro modelo CANVAS hemos querido incluir dos variables más que creemos serán relevantes para el cumplimiento de nuestra propuesta de valor y objetivos estratégicos como empresa.

Externalidades Positivas:

Nuestro modelo generará las siguientes externalidades positivas a nuestros clientes y entorno; educación, cuidado personal, aumento de contacto con la naturaleza, mejora nutricional y desarrollo de parques.

Externalidades Negativas:

Deberemos mantener el control y seguimiento de los siguientes elementos en nuestras operaciones; erosión de suelo, contaminación del ecosistema e impacto de basura. Buscando siempre ir mejorando en esto.

#### Anexo 4: Factores críticos de éxito y de fracaso

##### Factores críticos de éxito

- Establecer buena ubicación:

Una vez adquiridos los permisos para operar, será clave operar en una buena ubicación dentro del parque natural. El estar en una ubicación estratégica, en donde el flujo de visitantes tenga que pasar para realizar sus recorridos será fundamental para el éxito del negocio. Si a los visitantes no les queda cómodo la ubicación del lugar, muchos potenciales clientes se perderán.

- Lograr economías de escala:

El lograr economías de escala para aumentar el poder de negociación con los proveedores será fundamental para lograr generar mayores márgenes o entregar un precio conveniente para nuestros clientes. Sin estas economías el negocio se vuelve más vulnerable.

- Oferta de productos con valor agregado:

La oferta de productos debe estar acompañada con actividades diferenciadoras que aporten a agregarle valor al proceso de compra. Si comprar en Chercán es lo mismo que comprar en una bomba de servicio, seremos muy vulnerables a la competencia y fallaremos en la ejecución de nuestra propuesta de valor. El conocimiento de los productos y la experiencia de compra serán fundamentales para entregar productos con valor agregado.

- Buenas relaciones con los stakeholders:

El construir buenas relaciones con los operadores de los parques, dirigentes municipales y clientes será fundamental para el éxito del negocio en el largo plazo. Es una industria en donde la confianza pasa a jugar un rol fundamental para el crecimiento de las operaciones.

- Operaciones eficientes:

Debido a la naturaleza del negocio y la ubicación geográfica, la reducción de costos que se puede alcanzar con operaciones eficientes será de gran importancia para el éxito de la empresa. Si se logra construir un modelo operacional eficiente y efectivo, los resultados serán considerablemente superiores. Es un factor clave para lograr que el negocio sea sustentable en el tiempo.

#### Factores críticos de fracaso

- Estacionalidad subestimada o demanda sobrestimada:

En el análisis financiero para la estimación de flujos de caja se deberá ser especialmente cuidadoso con la estimación de la demanda y el factor de la estacionalidad. Un error podría llevarnos a realizar un proyecto con retornos negativos o a operar bajo los retornos exigidos por los inversionistas.

- Pérdida de permiso operacional:

El perder el permiso operacional por cambios en la administración que los concede o por incumplimientos de tratos pactados generará un impacto negativo en el negocio que puede llevarnos al fracaso.

- Estructura de costos elevada:

El no lograr construir una estructura de costos eficiente y efectiva llevará el negocio al fracaso por no poder generar márgenes o precios atractivos para nuestros stakeholders.

- Falta de compromiso de trabajadores del local:

En un negocio con horas de operación limitadas la falta de compromiso de los empleados genera grandes impactos en las rentabilidades. Es por esto que el contar con personal comprometido y responsable se convierte en un factor importante para el fracaso del proyecto.

- Mal manejo de inventario:

Factor propio de la industria que cuente con productos perecibles. El mal manejo de inventario puede generar mermas que lleven el negocio al fracaso.

## Anexo 5: Presupuesto de Inversión Producto ampliado

<b>Presupuesto Inversión en Producto Ampliado</b>		
<b>Item</b>	<b>Inversión Inicial</b>	<b>Mantenimiento Anual</b>
Herramientas bicicleta	\$ 30.000	\$ -
Mapa	\$ 30.000	\$ 10.000
Mesón	\$ 100.000	\$ -
Toldo	\$ 100.000	\$ -
Local	\$ 6.000.000	\$ 100.000
Mano de obra	\$ 1.500.000	\$ 200.000
Basureros	\$ 40.000	\$ -
Total por etapa	\$ 7.800.000	\$ 310.000
Total estrategia promoción		\$ 8.110.000

## Anexo 6: Presupuesto Estrategia de Promoción

<b>Presupuesto Estrategia de Promoción</b>		
<b>Item</b>	<b>Inversión Inicial</b>	<b>Mantenimiento Anual</b>
<b>Redes Sociales</b>	\$ <b>100.000</b>	\$ <b>100.000</b>
<b>Página Web</b>	\$ <b>250.000</b>	\$ <b>60.000</b>
<b>Señalética</b>	\$ <b>30.000</b>	\$ -
<b>Total, por etapa</b>	\$ <b>380.000</b>	\$ <b>160.000</b>
<b>Total estrategia promoción</b>		\$ <b>540.000</b>

## Anexo 7: Investigación exploratoria

Desarrollamos una investigación exploratoria a través de una encuesta la cual iba orientada a conocer las preferencias y hábitos de consumo en torno a la actividad deportiva/recreativa de los usuarios de parques naturales. La muestra fue obtenida en las afueras de la sede San Carlos de Apoquindo de Parque Cordillera, asociación pública para el cuidado y administración de los espacios naturales. Escogimos este parque natural debido a que se caracteriza por un rápido crecimiento en el número de visitas en los últimos años. Tomamos la muestra durante dos semanas los fines de semana, días en donde el parque recibe la mayoría de sus visitantes. De un total de 70 encuestados y luego correcciones por errores en las muestras logramos construir 60 respuestas con las que logramos obtener la siguiente información:

### Perfil de los encuestados

#### Información General:

En su gran mayoría hombres (73%), adultos-jóvenes chilenos (30 años promedio) residentes de comunas cercanas al parque, con nivel socio económico ABC1-C2.

#### Conducta:

Poseen hábitos de reciclaje y gusto por llevar una vida saludable. Se informan regularmente sobre las propiedades de los productos que consumen y les gusta adquirir productos alimenticios que aporten a su nutrición. Un porcentaje significativo asiste a los parques naturales para hacer actividad física, siendo la principal actividad el

trekking, seguida de caminatas y trailrunning. Su principal motivación para visitar los parques naturales es el contacto con la naturaleza. Son usuarios recurrentes de los parques, un 57% realizan más de 12 visitas al año. Generalmente realizan estas actividades acompañados de amigos o familiares. Son usuarios de las redes sociales, principalmente de Facebook e Instagram.

#### Hábitos de consumo y preferencias:

Los encuestados buscan en orden de preferencia que un parque esté bien señalado, que cuente con mapas y basureros. Siendo estos los atributos mejor evaluados. Casi todos consumen alimentos durante su visita, siendo el agua, frutos secos, fruta y alimentos funcionales los preferidos. Actualmente estos productos los adquieren principalmente en el hogar y un 30% en locales que queden camino al parque. La disposición a pagar por poder adquirir estos productos en el parque es de un 16% más alta que el precio de mercado de los locales en que actualmente ellos están comprando.

Pudimos obtener de nuestros encuestados que en su gran mayoría asisten con el equipo adecuado para la realización de su actividad destacando el uso de mochila, zapatos técnicos, celulares y bloqueadores.

#### Conclusiones de la investigación:

Actualmente los usuarios de los parques naturales están consumiendo productos alimenticios durante su estadía que en su gran mayoría son adquiridos en comercio no relacionado al lugar. Pese a que existe una disposición a pagar mayor por parte de los visitantes, aún no existen oferentes que capten esta mayor disposición a pagar. Por otro

lado, nuestro modelo de negocios deberá tener presente las preferencias y los hábitos de consumo de los visitantes, los cuales se dejan entrever en las respuestas de los encuestados. En el caso de la propuesta de marketing mix será importante considerar el uso de las redes sociales como espacio central de comunicación con nuestros clientes.