



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE MARCA PARA UN PARQUE ZOOLOGICO

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

LORETO DEL PILAR MARIPANGUI GONZÁLEZ

**PROFESOR GUÍA:
MARCELO GERLACH VELASQUEZ**

**INTEGRANTES DE LA COMISIÓN:
JORGE CARIKEO MONTOYA
CLAUDIO PIZARRO TORRES**

**SANTIAGO DE CHILE
ABRIL 2012**

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA
OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: LORETO MARIPANGUI G.
FECHA: 25/04/2012
PROF. GUÍA: SR. MARCELO
GERLACH

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE MARCA PARA UN PARQUE ZOOLOGICO

El objetivo de este trabajo es diseñar una estrategia de posicionamiento de marca, basada en el conocimiento de las motivaciones de visita al parque por parte de los clientes y potenciales clientes.

Los objetivos específicos son: determinar ventajas y desventajas competitivas de la empresa con respecto a la industria recreacional educativa enfocada en lugares de exhibición de animales; definir una segmentación apropiada del mercado; determinar las motivaciones por las cuales los visitantes acuden a los parques zoológicos; proponer una estrategia de posicionamiento para los segmentos.

La metodología es la siguiente: se contextualiza la situación de la empresa, seguido de un análisis de la industria a través de las Fuerzas de Porter, que concluye en un Análisis FODA; se analiza un caso de posicionamiento exitoso en una industria similar; se investiga el mercado por medio de entrevistas en profundidad, aplicando las técnicas *Means-Ends Chain* y *laddering*; se determina una segmentación para el mercado y sus motivaciones profundas de compra; se diseña un posicionamiento para los segmentos determinados, basado en los conceptos obtenidos en el *laddering*, y se proponen líneas de acción de sustenten el posicionamiento.

Se determina una segmentación basada en la frecuencia de uso. Se obtienen cuatro segmentos: frecuentes, ocasionales, esporádicos, y no visitantes. Para los tres primeros se analiza sus motivaciones de compra. Los tres primeros tienen valores similares, pero se diferencian en cadenas que permiten un posicionamiento a través de ellas. Se propone un posicionamiento para el segmento cliente Frecuente bajo la ventaja competitiva “Buen Zoo reconoce más la presencia de sus visitantes y los atiende con respeto, satisfaciendo sus necesidades en un ambiente natural”. Generando promociones se puede incentivar al segmento esporádico a visitar el lugar haciendo llegar el mensaje de Prestigio, y el Compartir en familia para los visitantes ocasionales.

Finalmente este trabajo representa una oportunidad para innovar en la industria de recreación educativa, además de llamar a fortalecer el nivel de competitividad de las empresas que se posicionan en escenarios complejos de mercados mixtos, como son la educación y la entretenimiento. Por lo anterior, las segmentaciones estándar ya no son suficientes, y se debe dar paso al conocimiento de las motivaciones de los clientes y desde ahí al posicionamiento.

AGRADECIMIENTOS

*A mi familia y amigos.
A todos quienes me apoyaron: gracias.*

Índice de Contenidos

1	INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	1
1.1	Introducción.....	1
1.2	Descripción del Proyecto y Justificación.....	1
1.3	Objetivos.....	2
1.4	Alcances.....	2
1.5	Marco Teórico.....	2
1.5.1	Industria.....	2
1.5.2	Marketing.....	3
1.5.3	Herramientas de análisis.....	3
1.6	Metodología.....	9
1.7	Resultados Esperados.....	11
2	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	11
2.1	Breve Historia.....	11
2.2	Servicio.....	12
2.3	Visitantes.....	13
3	INDUSTRIA.....	14
3.1	Competidores.....	14
3.2	Fuerzas de Porter.....	17
3.3	FODA.....	18
4	CASO DE ESTUDIO.....	20
5	ESTUDIO DE MERCADO.....	20
5.1	Selección de la Muestra y Segmentos.....	21
5.2	Aplicación de la Metodología.....	22
5.3	Análisis de los Contenidos.....	24
5.4	Mapa Jerárquico General.....	29
5.5	Mapas Jerárquicos de Valores por frecuencia de visita.....	31
5.5.1	Cliente Frecuente.....	32
5.5.2	Cliente Ocasional.....	34
5.5.3	Cliente Esporádico.....	37

5.6	Resultados Generales	39
6	ESTRATEGIA DE MARCA	40
6.1	Posicionamiento Estratégico	40
6.2	Líneas de Acción para el Posicionamiento	42
7	CONCLUSIONES	44
8	BIBLIOGRAFÍA	46
9	ANEXOS	47
	Anexo A.....	47
	Anexo B.....	48
	Anexo C.....	50
	Anexo D.....	52
	Anexo E.....	55
	Anexo F.....	57
	Anexo G.....	62
	Anexo H.....	63

Índice de Figuras

FIGURA 1: METODOLOGÍA	9
FIGURA 2: MAPA JERÁRQUICO GENERAL I.....	30
FIGURA 3: MAPA JERÁRQUICO CLIENTE FRECUENTE.....	33
FIGURA 4: MAPA JERÁRQUICO CLIENTE OCASIONAL.....	35
FIGURA 5: MAPA JERÁRQUICO CLIENTE ESPORÁDICO	38
FIGURA 6: MAPA JERÁRQUICO GENERAL II.....	55
FIGURA 7: MAPA JERÁRQUICO GENERAL III	56

Índice de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	47
ILUSTRACIÓN 2: GASTO PORCENTUAL PROMEDIO DE LOS HOGARES EN LA REGIÓN METROPOLITANA	62

Índice de Gráficos

3GRÁFICO 1: COMPOSICIÓN DE LAS VISITAS. FUENTE: DATOS INTERNOS DE LA EMPRESA.....	13
---	----

Índice de Tablas

TABLA 1: GASTO PROMEDIO PORCENTUAL DE HOGARES EN RECREACIÓN Y ESPARCIMIENTO. FUENTE: INE, AÑO 2007.....	14
TABLA 2: ZOOLOGICOS DE CHILE	14
TABLA 3: COMPETIDORES DIRECTOS	16
TABLA 4: OTROS COMPETIDORES	16
TABLA 5: ATRIBUTOS	26
TABLA 6: BENEFICIOS O CONSECUENCIAS	27
TABLA 7: VALORES	28
TABLA 8: VALORES MÁS NOMBRADOS POR SEGMENTO.....	31
TABLA 9: TABLA DE FRECUENCIA DE LAS RESPUESTAS DE LOS SEGMENTOS	48
TABLA 10: RELACIÓN ATRIBUTOS-CONSECUENCIAS.....	52
TABLA 11: TABLAS MATRIZ DE IMPLICANCIAS	58

1 INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1 Introducción

Un parque zoológico¹ es un área dedicada a la exhibición de animales², el cual funciona tanto como lugar de recreación como centro educacional y de investigación.

En el mundo hay más de quinientos zoológicos, que albergan a más de quinientos mil animales de unas tres mil especies. En total, reciben cerca de veinte millones de visitas al año.

Institucionalmente, los zoológicos han ido cambiando con el tiempo, tanto en su misión como en su presentación. Se originaron como centros recreativos donde se exhibía una variedad de animales, generalmente exóticos, en pequeños encierros y poco agradables, tanto para el animal como para el público, con poca información sobre las características de cada especie. Actualmente, la tendencia es presentar a los animales de la forma más natural posible, tratando de imitar su hábitat o ecosistema de procedencia, logrando en el visitante una sensación de sumergimiento en el mundo del animal.

Sin embargo, el cambio principal se ha dado en la misión y objetivos. Se han ido convirtiendo en organizaciones dedicadas a la conservación de la biodiversidad mediante la investigación, conservación y educación, ya no son sólo lugares de esparcimiento. Por otro lado, la educación es uno de sus pilares principales.

Gran parte de los zoológicos actuales, han puesto en práctica programas de comunicación institucional con el público, definiendo una imagen y buscando informar al público y persuadirlo. De esta manera, han entrado al mercado para competir por los favores de las personas, como lo hace la mayoría de las empresas.

Buín Zoo es un parque zoológico ubicado en la Región Metropolitana que se ha convertido en uno de los zoológicos más importantes del país.

1.2 Descripción del Proyecto y Justificación

El parque busca aumentar su nivel de ventas por medio de captar una mayor cantidad de visitantes, para lo cual, en primer lugar, es vital tener un mejor conocimiento de ellos.

Hoy en día no se tiene completa claridad de cuáles son las motivaciones profundas de los distintos tipos de visitantes que acuden a los parques.

Actualmente los segmentos identificados por la empresa son: por tramos etarios (niños, adultos, tercera edad) o si son entidades educacionales (colegios).

¹ Dícese también zoológico, jardín zoológico, casa de fieras, o zoo.

² Animales, peces, insectos, aves.

Dado lo anteriormente expuesto, se hace de vital importancia realizar un estudio que identifique los segmentos apropiados y ser capaces de comprender sus motivaciones, con el fin de proponer planes y estrategias bien enfocadas.

1.3 Objetivos

Objetivo General:

- Diseñar una estrategia de posicionamiento de marca para el Parque Zoológico Buin Zoo basada en el conocimiento de las motivaciones de los visitantes de los zoológicos.

Objetivos Específicos:

- Determinar ventajas y desventajas de la empresa con respecto a la industria recreacional educativa enfocada a lugares de exhibición de animales.
- Definir una segmentación apropiada del mercado.
- Determinar las motivaciones por las cuales los visitantes acuden a los parques zoológicos.
- Proponer una estrategia de posicionamiento para los segmentos determinados y líneas de acción en torno al posicionamiento.

1.4 Alcances

Comprender la industria recreacional educativa, en particular: parques zoológicos, zoológicos, granjas educativas, y en general lugares similares que cuenten con exhibición de animales (desde ahora en adelante: parques).

Determinar una segmentación de los posibles visitantes de la industria recreacional educativa, los cuales son clientes actuales o potenciales del parque.

Proponer planes de captación de los distintos segmentos.

El foco es la Región Metropolitana y sus alrededores.

1.5 Marco Teórico

Para el desarrollo del proyecto de requiere comprender y utilizar los siguientes conceptos.

1.5.1 Industria

El turismo³ es un conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar de residencia, cuya motivación no sea una actividad lucrativa principal (permanente o temporal).

³ Fuente: Asociación Internacional de Expertos Científicos del Turismo

La empresa se relaciona con el turismo educativo y el recreacional (o por diversión). Por esto, la industria a la que pertenece un zoológico es una mezcla de industria turística e industria cultural. Esto se debe a que es una recreación en la que además de entretenerse, se aprende. La diferencia entre la recreación en el zoológico y la diversión, es que el público puede aprender algo de valor permanente mientras se divierte en su visita. Así, los zoológicos son más que una entretención temporal. En ellos se ofrece un tipo de educación informal, sustentada por su atractivo recreacional.

Se define el turismo recreacional educativo como la educación en y del tiempo libre.

De esta manera, se puede hablar de una industria recreacional educativa, enfocada en los lugares en que se exhiben animales y que posiblemente se puede tener un contacto con ellos. Forman parte de esta industria: zoológicos y parques zoológicos, granjas educativas, acuarios, safaris.

También existe similitud con los museos, dado que son entidades culturales, en las que también existe diversión, aunque de una manera más tranquila y personal.

1.5.2 Marketing

El marketing⁴ es una función de las organizaciones y un conjunto de procesos, para “crear”, “comunicar” y “entregar valor a los clientes”, y para administrar las relaciones con estos clientes de forma que se beneficie la organización y sus stakeholders.

El marketing estratégico permite a la organización concentrar sus recursos en las mejores oportunidades e incrementar las ventas a través de tres etapas genéricas conocidas como el modelo STP:

- Segmentación: proceso de diferenciación de las necesidades dentro de un mercado.
- Targeting: selección de un segmento atractivo en base a ciertos criterios. Los más utilizados son el atractivo del segmento y los recursos del cual disponga la empresa.
- Posicionamiento: proceso de crear una oferta e imagen en la mente de los consumidores

Una marca es un tipo de modelo mental y los seres humanos (consumidores) otorgamos sentido al mundo a través de modelos mentales. El posicionamiento se logra a través de crear la imagen esperada para la marca en la mente de los compradores y consumidores.

1.5.3 Herramientas de análisis

1.5.3.1 Análisis de la Industria

Para conocer las ventajas y desventajas que tiene Buin Zoo frente a la industria y competidores, se realiza un análisis de las Fuerzas de Porter y un análisis FODA.

⁴ Fuente: American Marketing Association.

El análisis de las Fuerzas de Porter permite medir las expectativas de rentabilidad a largo plazo de la industria a través del análisis de cinco fuerzas de su entorno:

- i. Poder de negociación de los Clientes
- ii. Poder de negociación de los Proveedores
- iii. Amenaza de nuevos entrantes
- iv. Amenaza de productos sustitutivos
- v. Rivalidad entre los competidores

El análisis FODA establece las oportunidades y amenazas que surgen del medio externo, y las fortalezas y debilidades que surgen del interior de la organización.

1.5.3.2 Investigación de Mercado⁵

La investigación de mercado es la identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y solución de los problemas y oportunidades de marketing.

Para la investigación, se realiza una investigación cualitativa, basada en entrevistas en profundidad.

En la Entrevista en Profundidad el entrevistador indaga a un solo entrevistado para poder descubrir las motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos que tiene con respecto a un tema en cuestión.

Las indagaciones se realizan por medio de cuestionarios semi-estructurados, que intentan investigar tanto los aspectos conscientes como inconscientes sobre el tema en cuestión, reuniendo información básica con preguntas directas y concretas, como información adicional mediante preguntas indirectas y/o abiertas donde el tema a ser investigado es conocido pero se desconocen los distintos aspectos que están implicados de manera implícita.

1.5.3.3 Segmentación

La segmentación implica un proceso de diferenciación de las necesidades dentro de un mercado. La empresa debe profundizar en el conocimiento de su mercado con el objeto de adaptar su oferta y su estrategia a los requerimientos de éste. Dado que el mercado está formado por multitud de personas y organizaciones con características y comportamientos diferentes se utiliza la segmentación para dividirlo en grupos o segmentos homogéneos, que pueden ser elegidos como mercados meta de la empresa.

⁵ Fuente: American Marketing Association.

Hay distintos criterios de segmentación, llamados bases de segmentación, siendo la más simple por variables demográficas, otras son por variables socioeconómicas y demográficas, por frecuencia de uso, por beneficios buscados, y finalmente variables psicográficas. Para cada segmento obtenido se prepara un perfil en términos de actitudes distintivas, demografía, u otro, y se nombra a cada segmento con base a su característica dominante.

1.5.3.4 Means End Chain Theory

La teoría *Means-End Chain* (MEC) se utiliza para establecer la perspectiva de la forma en que un producto o servicio y sus atributos se relacionan con los valores declarados por las personas. Por lo mismo, se establecen las conexiones entre “*Means*” o derivados de los atributos del producto o servicio y “*Ends*” o resultados deseados por los usuarios, los cuales están expresados en términos de sus valores personales.

Esta teoría funciona a partir de la división, de la estructura cognitiva del ser humano, en tres niveles:

- Atributos (A): Corresponden a las características físicas, ingredientes o características objetivas de los productos o servicios en su naturaleza.
- Consecuencias (C): Corresponden a los beneficios o utilidades que cada uno de los atributos genera en el individuo. Representan lo que el producto y sus atributos hacen por el usuario.
- Valores (V): Corresponden a los razones terminales o reales por las que las personas utilizan el producto o servicio, ayudándolo a cumplir sus metas y/u objetivos.

La teoría MEC busca vincular secuencialmente los atributos de los productos con las consecuencias y con los valores personales. Con esto, se forma una cadena A-C-V que Gutman (1982) llama “*Means End Chain*” o “*Ladder*” (escalera), planteando que las personas “se mueven hacia arriba en la escalera de abstracción” al evaluar el uso de productos y servicios.

Estos tres elementos y las respectivas conexiones entre ellos, permiten mostrar la forma en que las personas hacen la diferencia entre las opciones de productos y/o servicios disponibles en el mercado, previo al proceso de elección de una alternativa.

Investigaciones desarrolladas por Reynolds, Cockle y Rochon (1990), han mostrado que los valores tienden a gobernar las preferencias de los usuarios por sobre las consecuencias, y éstas sobre los atributos en muchas categorías de productos y/o servicios. Esto se debe a que los valores son más profundos que los atributos, y por lo tanto, presentan mayor influencia en las decisiones de los consumidores. Por ejemplo, supongamos un individuo que está en contra de productos transgénicos y desea comprar un producto comestible que le parece muy sabroso, a pesar del atributo “sabor” del producto, el consumidor optará por no comprar el producto pues va en contra de sus valores, los que apelan a un plano más profundo.

Niveles de abstracción

Cada nivel básico de abstracción se divide en diferentes categorías de abstracción. Walker y Olson (1991) proponen seis niveles en el MEC (Barrena, Sánchez, 2009):

- Atributos concretos: propiedades o características del producto o servicio que puede ser deseado o perseguido por los consumidores.
- Atributos abstractos: propiedades que no pueden conocerse antes del consumo del servicio o producto, por lo que deben deducirse de las fuentes de información internas o externas.
- Consecuencias funcionales: beneficios asociados a los atributos del producto que los consumidores experimentan al consumir el producto o servicio.
- Consecuencias psicosociales: consecuencias de carácter más personal, social y menos tangibles.
- Valores instrumentales o conductuales: son objetivos intangibles, relacionados con los medios usados para alcanzar los objetivos finales. Representan modos de comportamiento y se expresan a través de adjetivos, ejemplo: confiable.
- Valores meta o terminales: se refieren al estado final deseado. Expresan una meta final, un objetivo en la vida, como puede ser la felicidad, la salvación, el éxito. Representan objetivos, expresan metas o situaciones finales definidas por un sustantivo, por ejemplo: confianza.

1.5.3.5 Laddering

Laddering es una técnica de entrevistas en profundidad realizadas de forma personal, se utiliza para entender el comportamiento de los consumidores ante productos y servicios, esto se entiende como la generación de asociaciones significativas entre los atributos de un producto y los valores que producen los individuos, estableciendo las razones personales (valores) por las cuales un atributo es importante en su estructura para la toma de decisiones. Esta técnica permite poner en práctica la teoría *MEC*.

Ambas técnicas se usan en aplicaciones para segmentar mercados, mejorar en el desarrollo de las estrategias de posicionamiento de nuevos productos, enfocar estrategias de comunicación de marketing, optimizar el entendimiento de las necesidades para el consumidor, identificar los atributos que cubren las necesidades del consumidor, desarrollar programas de mejora de productos mostrando que atributos del producto actual o potencial son o no valorados por el consumidor y conseguir un mejor entendimiento del posicionamiento cognitivo de los consumidores de los productos existentes.

Laddering consta de dos etapas: recolección y análisis e interpretación de datos.

Recolección de datos

La fuente de información son las *ladder* que se construyen a partir de las respuestas entregadas por los participantes de las entrevistas.

Para encontrar las características distintivas que son importantes para el entrevistado al elegir entre una marca u otra, Reynolds y Gutman (1988) proponen las siguientes:

- **Escoja de a tres**: Se presentan tres marcas distintas de un producto, solicitándole a los entrevistados que indiquen las diferencias y similitudes de dos marcas que tienen sobre la tercera.

- Diferencias y preferencias de consumo: Se pide a los entrevistados que indiquen que marca prefieren de las 3 que se le muestran.
- Diferencias de ocasión: Los entrevistados son puestos en una situación de consumo, en la cual se les pide que describan las características asociadas a esa experiencia.

Por lo general el entrevistado nombra en promedio cerca de 10 distinciones, sin embargo, para el análisis posterior es preferible dejar los 6 a 8 más importantes para el entrevistado, o escoger arbitrariamente según los intereses de la investigación.

Luego de obtener los atributos ordenados, se va construyendo una jerarquía de valor parecido a un árbol con cada uno de los atributos, la razón de sus preferencias, haciendo que la discusión se profundice para llegar a las consecuencias, y posteriormente hacia los valores.

Se pueden utilizar preguntas como: ¿Por qué es importante esto para ti?, ¿Qué significado tienen estos atributos del producto para ti?, ¿Para qué te sirve este atributo?, ¿Qué sentirías si no existiera este atributo?, entre otras.

El análisis posterior requiere que la entrevista sea grabada o transcrita.

Análisis e Interpretación de Datos

El análisis de datos de *laddering* consta de cuatro etapas:

- Análisis de contenido: a partir de las grabaciones y de las notas tomadas, se identifican los conceptos con que se asociará cada idea. Esto es, se agrupan ideas parecidas en un mismo concepto y se dejan descritos cada uno de ellos, de tal forma que involucren las ideas que lo constituyen. Esto se realiza para atributos, consecuencias y valores.
- Desarrollo de la matriz de implicancias: cada uno de los conceptos (atributos, consecuencias y valores) son colocados en filas y columnas formando una matriz. La matriz es rellena en base a cuantas veces un elemento lleva a otro. Para contar las relaciones existentes entre los elementos, es necesario analizar los *ladder* de las respuestas de cada entrevistado. Existen dos tipos de relaciones entre elementos de la matriz: las directas (A-C y C-V) y las indirectas (A-V). La cantidad de relaciones entre los elementos se presenta en una matriz de forma fraccional, en la cual las relaciones directas aparecen a la izquierda y las indirectas a la derecha.
- Determinación de las orientaciones de las percepciones dominantes: se analizan las conexiones entre las distintas relaciones que se observan en el mapa, teniendo por objetivo identificar cuáles de ellas son las dominantes. Es decir, cuáles son las que más contribuyen a los resultados observados en el mapa anterior. Para lograr este objetivo, se consideran los caminos desde la base (atributos) hasta la cima (valores), contando el número total de relaciones directas e indirectas existentes en cada secuencia (A-C-V).
- Construcción del mapa jerárquico de valor o HVM: se construye gradualmente conectando las cadenas que son formadas considerando las relaciones recopiladas en la matriz de implicancias. En ellos se representan los atributos, consecuencias y valores más importantes (el contenido), así como los vínculos mayormente establecidos entre ellos (estructura). Los vínculos directos indican asociaciones directas entre dos códigos causa-efecto, los indirectos sólo indican una asociación general entre ellas. Este mapa caracteriza el comportamiento de los consumidores.

Punto de corte: el punto de corte (*cutt off*) es el indicador del número de enlaces antes de que una conexión concluya sobre el mapa. Un nivel alto del punto de corte implica gran frecuencia entre los enlaces, y por tanto simplifica el mapa dando lugar a una pérdida importante de información. Un bajo punto de corte, supone una frecuencia baja entre los enlaces dando lugar a un mapa bastante complejo siendo imposible su interpretación. Así, un buen punto de corte, es aquel que permite una solución que aporta máxima información a la vez que es interpretable (Costa et al, 2004).

Existen distintas metodologías dentro del *Laddering* para recolectar la información. Éstas son: *Soft Laddering*, consistente en entrevistas en profundidad presenciales; y el *Hard Laddering*, que se ejecuta a través de cuestionarios realizables en físico, digital, etc. Ya sea aplicando *Hard Laddering* o *Soft Laddering* se llega prácticamente al mismo resultado dependiendo del valor de corte de las conexiones. Según lo anterior, en el trabajo de Virginia Izuriaga, "Análisis de la neofobia en la población de la cuenca de Pamplona en función de sus características demográficas", la autora menciona que para un nivel alto de corte, los resultados de ambas metodologías son los mismos, y que disminuyendo el punto de corte se obtienen variaciones en cuanto al aporte de información extra, esto es, mayor variedad de respuestas para los tres niveles de abstracción. Utilizar una metodología mixta busca potenciar dos variantes que cumplen sin problema con su objetivo de descubrir las razones cognitivas del por qué se toman ciertas decisiones. Con esto se logra una validación, reforzamiento y depuración de las respuestas, dando una mayor fiabilidad a los datos, y al realizar la entrevista en profundidad con una base introductoria hecha de las propias respuestas de cada entrevistado, se puede ir al foco de la conversación mucho más rápido que con la metodología pura de *Soft Laddering*.

Utilidades MEC

Los enlaces entre atributos, consecuencias y valores pueden servir como base para segmentar el mercado. Haley (1968) y Wind (1973) proponen la segmentación de mercados basándose en los beneficios buscados para identificar mejor a los grupos de consumidores.

La teoría *Means-End Chain* se puede utilizar para el desarrollo de estrategias de publicidad. Los atributos, consecuencias y valores evocados en los anuncios, indican que posiciones están siendo demandados por los consumidores, proporcionando orientaciones para los creadores de las estrategias publicitarias (Vriens y Hofstede, 2001).

1.5.3.6 Muestra

El método más utilizado en las investigaciones cualitativas es el Muestreo No Probabilístico. En él se conocen pocos casos pero en profundidad.

Un tipo de muestra es la seleccionada por criterio o fines especiales. Las muestras por "fines especiales" son muestras por conveniencia pero en las que se escogen a aquellos miembros que cumplan con criterios previamente establecidos que se juzgan importantes.

1.6 Metodología

La metodología corresponde a las herramientas u orientaciones técnicas sobre la forma en que se desarrollará la memoria. Las etapas son las siguientes:



Figura 1: Metodología

La metodología general para el desarrollo del proyecto es la siguiente:

I. Recopilar Información

Como primera etapa se debe recopilar la información y datos de interés. Se obtienen a través de entrevistas y reuniones con encargados de las áreas funcionales. Ésta información, corresponderá a una descripción de la empresa y de las unidades de negocio.

Se recopila información administrativa y operativa, entre ellos: estructura organizacional, estrategia de marketing actual y relación con el cliente.

Se recopila información de la industria, competidores y estado del arte por fuentes secundarias.

II. Analizar la situación actual de la industria

Se realiza una descripción de la organización con la información recopilada.

Se realiza un análisis de industria a través de las Fuerzas de Porter:

- Poder de negociación de los Clientes (los usuarios y visitantes de los zoológicos)
- Poder de negociación de los Proveedores
- Amenaza de nuevos entrantes (nuevos zoológicos, granjas educativas)
- Amenaza de productos sustitutivos (granjas educativas)
- Rivalidad entre los competidores

Y se finaliza con un análisis Foda, para obtener conclusiones del desenvolvimiento de la organización en la industria.

Se obtienen las ventajas y desventajas de la empresa en la industria, a través de las conclusiones de los análisis de Porter y Foda.

III. Estudio de casos de posicionamiento exitosos

Se estudian casos de posicionamiento exitosos, que puedan representar un benchmarking para la empresa e industria estudiada. Para esto se recopila información secundaria.

IV. Estudio de mercado

Se realiza una investigación cualitativa a través de entrevistas en profundidad utilizando la metodología de *laddering* y *Mean-End-Chain*.

Las entrevistas en profundidad corresponden a una mezcla del *Soft Laddering* y *Hard Laddering*. Primero, se realiza *Hard Laddering* con la herramienta de cuestionarios gratuita de Google *GoogleForm*, y luego se realizan entrevistas personales para el *Soft Laddering* con las respuestas dadas por los entrevistados, de manera de validar las entrevistas y profundizar en las respuestas.

Se escoge una muestra por criterio o fines especiales.

Se determina una segmentación del mercado por benchmarking con industria similar, y luego se corrobora.

Se obtienen las motivaciones profundas de los clientes de parques zoológicos, a través del análisis con *Means End Chain*.

Se obtienen las motivaciones de cada segmento determinado.

V. Estrategia de Marca

Se concluye el diseño de la estrategia de marca analizando los resultados obtenidos en el estudio de mercado, y se propone el posicionamiento estratégico por *targeting*, acciones a seguir para el posicionamiento en general y para cada segmento determinado.

VI. Concluir

Se obtienen conclusiones a partir de la estrategia propuesta, del trabajo realizado y objetivos obtenidos versus resultados esperados.

Se realiza propuesta sobre posibles temas pendientes que pueden ser abordados de forma posterior al trabajo expuesto, y que puedan ser útiles para la empresa y/o industria.

1.7 Resultados Esperados

- Obtener las ventajas y desventajas dentro de la industria.
- Definir una segmentación útil y adecuada para la industria y la empresa, con enfoque en la industria de parques zoológicos y similares.
- Obtener las motivaciones profundas de consumo, tal que se puedan aplicar a cada segmento determinado, y sean diferenciadoras entre cada segmento.
- Determinar los segmentos, diseñar una estrategia de posicionamiento, diseñar propuestas de captación y líneas de acción para cada uno.

2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

El parque zoológico Buin Zoo es una institución privada sin fines de lucro, propiedad del médico veterinario Ignacio Idalsoaga. Se encuentra ubicado en Buin, comuna de la Región Metropolitana.

Instalaciones

El recinto cuenta con cerca de diez hectáreas, de las cuales sólo están habilitadas cinco. Está dividido por zonas geográficas que representan la fauna de cada continente: América, Europa, Asia-Oceanía, África y Chile. La capacidad del parque es de aproximadamente cinco mil personas por día⁶.

Misión declarada

“Fomentar la convivencia armoniosa entre el hombre y la naturaleza”

Objetivos declarados

Sus objetivos se alinean a los cuatro pilares fundamentales que rigen el trabajo de los zoológicos modernos: Investigación, Educación, Entretención y Conservación.

2.1 Breve Historia

En sus inicios, en el año 1988, funcionaba como un criadero de cerdos. Con el tiempo, lugareños comienzan a llevar animales heridos para que fueran atendidos, de los cuales varios no pueden ser devueltos a la naturaleza por daños físicos irreparables.

A partir del año 1990, el volumen de animales incentivó una transformación, dando origen al zoológico. Dado su crecimiento desde entonces, se ha convertido en uno de los zoológicos con

⁶ Dato entregado por gerencia comercial.

mayor proyección en Chile y América del Sur. Actualmente cuenta con cerca de 2000 animales de 250 especies distintas.

2.2 Servicio

La institución ofrece una serie de servicios ligados, principalmente, a la educación y conservación de la flora y fauna, a través de la exhibición de animales en cautiverio e interacción con los visitantes. El servicio principal para los clientes es la observación y cercanía a la flora y fauna (nacional e internacional), a través de la exhibición en distintas ambientaciones, y por medio de distintas actividades..

Para ello cuenta con aproximadamente 2000 animales de 250 especies distintas, que dan vida a los siguientes productos/servicios:

- Granja educativa “Granja de Asís”, donde se encuentran los animales doméstico y se puede interactuar con ellos,
- *Baby zoo*,
- Acuario “Aqua Mundo”, que corresponde a un acuario con la muestra de animales acuáticos más grande del país,
- Herpetario, que reúne a los reptiles,
- Artropodario,
- Buin Marino,
- Aviario, donde se exhiben aves chilenas,
- Nocturama, donde se reúne la fauna que desarrolla su vida en la oscuridad.

Las visitas al zoológico se presentan en los siguientes formatos:

- **Visitas Libres:** Para grupos grandes (cursos) o pequeños (personas individuales, familia, etc.). El profesor puede elegir la ruta que más se adapte a sus necesidades. No tiene límite de tiempo, y los grupos grandes obtienen una rebaja en la entrada.
- **Visitas Guiadas:** corresponden a rutas guiadas por un monitor durante dos. Existen distintas rutas, que se adaptan a las necesidades y contenidos de interés de los visitantes.

Otros servicios:

- Cementerio de Mascotas llamado “Parque de Asís”, donde los clientes pueden dar sepultura a sus mascotas y visitarlos posteriormente.
- Hospital Clínico Veterinario: atención veterinaria para animales menores (gatos y perros) y animales exóticos (reptiles, aves, ferrets, conejos, etc.).

Adicionalmente, el parque cuenta con los siguientes servicios:

- Servicio de comidas a través de un casino concesionado.
- Venta de recuerdos llamados *zoovenirs*.

2.3 Visitantes

La información de visitas se obtiene por tipo de entrada vendida.

Según datos de la institución, casi la mitad de los visitantes corresponde a entradas de adultos, un cuarto a entradas de niños, y un cuarto a visitas educativas provenientes de colegios o afines.

Sin embargo, se sabe que gran parte de los visitantes corresponde a familias o adultos acompañando a niños, por lo cual el gráfico a continuación puede resultar engañoso para un análisis más detallado de los clientes actuales (por ejemplo si acuden en grupos o familias).



Gráfico 1: Composición de las visitas. Fuente: Datos internos de la empresa.

El número de visitas por programas educativos corresponde a aproximadamente 130 mil niños por año⁷.

Membrecía

La empresa cuenta con un tipo de membrecía, llamado Club Buin Zoo, al cual se pueden inscribir los clientes para optar a visitas ilimitadas durante un año a las dependencias del zoológico, cancelando una cuota básica equivalente a tres entradas.

Para la inscripción se les solicita sólo datos básicos de contacto, lo que no sirve para un análisis posterior útil para generar conocimiento de estos clientes. Los datos solicitados son: nombre, dirección, teléfono.

⁷ Datos entregados por la empresa.

Por ahora, este club funciona sólo como una forma de enganche para asegurar un piso de ventas. Actualmente se tiene cerca de 1100 usuarios inscritos.

3 INDUSTRIA

El gasto promedio de los hogares de la Región Metropolitana en recreación⁸ corresponde a un 4,1% ingresos. Lo que indica el interés de las familias por realizar actividades de esparcimiento.

Porcentaje gasto promedio Hogares en Recreación y Esparcimiento, según quintil (en pesos, año 2007)						
	Quintil					
	1	2	3	4	5	Promedio
Recreación y Esparcimiento	3,4%	3,9%	3,7%	3,9%	4,5%	4,1%

Tabla 1: Gasto promedio porcentual de hogares en recreación y esparcimiento. Fuente: INE, año 2007

Según la encuesta de Consumo Cultural y uso del Tiempo Libre⁹, en la pregunta “Actividades realizadas durante el último mes (en porcentaje de la población)” Ir al zoológico se ubicó en la posición número 16, con un 9%. De esto se desprende que visitar el zoológico está considerado entre las actividades recreativas de la población, aunque no en prioridad alta.

3.1 Competidores

En el país, actualmente existen siete zoológicos:

Zoológico	Ubicación
Buin Zoo	RM (rural)
Zoológico Nacional de Chile	RM (urbano)
Lampazoo	RM (rural)
La Serena Zoo	IV región (rural)
Zoológico de Quilpué	V región (rural)
Parque Safari Rancagua	VI región (rural)
Zoológico de Concepción	VIII región (urbano)

Tabla 2: Zoológicos de Chile

Se detalla sus características a continuación¹⁰:

⁸ Fuente: INE

⁹ Fuente: Encuesta de Consumo Cultural y uso del Tiempo Libre, Resultados 2004-2005, INE.

¹⁰ Fuente: thisischile.cl, www.sag.cl Servicio Agrícola y Ganadero

Parque Metropolitano (Zoológico Nacional de Chile)

Ubicado en el centro de Santiago, cuenta con 4,8 hectáreas de superficie. Es uno de los parques más antiguos del país. Sus objetivos son la recreación, educación e información de sus visitantes sobre la fauna nativa y exótica que existe en el recinto. Se realizan diversas actividades como exhibiciones, muestras, seminarios y charlas con el fin de educar a la población. Posee más de mil animales distribuidos en 158 especies. Entre sus mayores atracciones están la sala de proyecciones Zoocine, un aviario de circulación interna, un anfiteatro donde se realizan las actividades, el Pingüinario y la Chimpancera. Es miembro de tres organizaciones internacionales (WAZA, ISIS International Species Information System, y ALPZA Asociación Latinoamericana de Parques Zoológicos y Acuarios).

Lampazoo

Ubicada en una parcela en Lampa, una zona rural al poniente de Santiago, este parque ofrece a sus visitantes una gran variedad de animales, muchos de ellos exóticos. Inaugurado en septiembre del 2009, cuenta con especies como la oveja de Somalía, pumas, faisanes dorados, avestruces, ciervos y jabalíes, entre otros. Sin embargo, la gran atracción del recinto son una pareja de leones africanos. Además, cuenta con talleres educativos, restaurant, cabalgatas y venta de recuerdos.

La Serena Zoo

Cercano al Valle de Elqui, este parque está ubicado en la Región de Coquimbo a unos 90 km de La Serena y 470 km al norte de Santiago de Chile. Dentro de sus mayores atracciones se encuentra el programa Nocturama, que consiste en visitar el zoológico de noche y así observar a los habitantes que suelen dormir durante las horas de luz, como los mapaches, kinkajus, zorrillos y ocelotes, a través de una iluminación especial.

Parque Safari Rancagua

Ubicado a poco más de una hora de Santiago, en la Sexta Región del Libertador General Bernardo O'Higgins. Este zoológico ofrece una innovadora propuesta al ser el primer Safari Park de Chile, donde a través de un tour se puede estar en contacto directo con leones y otras especies.

Zoológico de Concepción

Es un pequeño parque privado que tiene cerca de 290 animales entre mamíferos, carnívoros, herbívoros y aves. Posee una laguna artificial donde habitan cisnes, patos y flamencos, etc. Cuenta también con juegos infantiles, cafetería, y venta de recuerdos y artesanías.

Zoológico de Quilpué

Está ubicado en el fundo del Carmen, al sur de Quilpué, cercano a Viña del Mar y Valparaíso. Posee cerca de 700 especies entre mamíferos, aves, reptiles y animales acuáticos, que están distribuidos en tres hectáreas organizadas según los hábitats de cada animal. Además, cuenta con un lugar para camping y venta de recuerdos.

Competidores directos

Los competidores directos corresponden a los zoológicos o parques zoológicos que se encuentran más cercanos a los clientes de Buin Zoo, los cuales están dentro de la Región Metropolitana y sus alrededores.

Empresa	Ubicación
Zoológico Nacional de Chile	Santiago centro
Lampazoo	Lampa, al poniente de Santiago, en zona rural
Parque Safari Rancagua	Al sur de Santiago, en la VI región

Tabla 3: Competidores directos

De los anteriores, el Zoológico Nacional es el más conocido del país, debido a que es el más antiguo y goza de gran tradición, además de que tiene una ubicación privilegiada en el centro de la capital, correspondiendo a una de las pocas áreas verdes de gran tamaño del lugar. El Lampazoo es un zoológico nuevo y no muy conocido, aún se encuentra realizando esfuerzos en publicidad para captar clientes. Se ubica en las afueras de Santiago, y no cuenta con varias alternativas de transporte como es el caso de Buin Zoo. El Parque Safari se encuentra en la zona rural de Rancagua, por lo que su acceso tampoco es directo, sin embargo su apuesta innovadora de internarse en el mundo de animales salvajes, le permite tener un público adecuado.

Otros competidores

Otros competidores, sustitutos de los parques zoológicos, corresponden a explotaciones agropecuarias, más conocidas como granjas educativas. En ellas se prioriza el contacto con los animales, principalmente domésticos. Dentro de ellas, se identifican nueve dentro de la Región Metropolitana:

Empresa	Ubicación
Parque GranjAventura	La Reina
Mundo Granja	La Pintana
Parque Educativo Mallinco	Peñaflor
Granja educativa y recreacional Pintue	Paine
Granja educativa de Lonquén	Isla de Maipo
Granja educativa recreativa de Lampa	Lampa
Granja educativa El Molino	Melipilla
Granja educativa Alfarera	Pomaire
Granja educativa Manquehue	Vitacura

Tabla 4: Otros competidores

La gran diferencia con los zoológicos, es que corresponden a lugares más pequeños, con un volumen de animales y especies considerablemente menor. En ellas se puede observar y tener contacto con animales domésticos¹¹ de manera más cercana. Por otro lado, las operaciones también son más simples. Al ser más simple la administración e inversión de estos centros, ha permitido la aparición de ellos, anexados a hoteles, centros de esparcimiento, condominios, etc.

3.2 Fuerzas de Porter

- Amenaza de nuevos entrantes: baja. La entrada de nuevos competidores no es fácil, debido a distintos factores, como los altos costos de inversión (necesidad de extenso terreno para operar, construcción de instalaciones, adquisición de animales, acondicionamiento del lugar con vegetación, publicidad, etc.), los altos costos fijos de operación (mantención, alimentación de los animales, contratación de personal y personal calificado, etc.), la complejidad de operación (adquisición de animales exóticos, tratamientos distintos a cada especie, gran cantidad de recursos humanos, constante innovación, etc.), además de generar la clientela necesaria para poder solventar todos los gastos.
- Poder de negociación de los proveedores: medio a bajo. Los insumos para mantención de las instalaciones (agua, luz, útiles de limpieza, fertilizantes, etc.), los alimentos y medicamentos para los animales, se pueden obtener a través de distintos proveedores, por lo que esta fuerza se ve disminuida, ya que los productos son comunes y se pueden obtener por distintas vías. Por otro lado, la cantidad de productos que se deben adquirir es alta, con lo que aumenta el poder de negociación frente a los proveedores.
- Poder de negociación de los compradores: medio a alto. Esta fuerza es importante, debido a que los compradores pueden ver que tienen muchos sustitutos en los que invertir su tiempo libre, y debido a que la recreación no forma parte de las necesidades básicas de las personas, y puede sufrir la postergación del consumo. Sin embargo, un comprador no tiene un gran poder, debido a que se tiene un gran número de clientes, que no se encuentran agrupados, ni pueden ejercer presión en conjunto, por ahora.
- Amenazas de productos sustitutos: medio a alto. En los últimos años ha aparecido gran cantidad de productos sustitutos dentro del mercado de la recreación educativa enfocada en animales, como granjas educativas, en las cuales precio es menor que el precio de los zoológicos (siendo la mitad del precio de los más caros), y al ser más pequeñas y menos complejas de implantar, se pueden encontrar en sectores más cercanos al público. Por otro lado, pensando en otros tipos de actividad recreativa al aire libre, los parques temáticos, de diversión, museos, parques naturales, etc. también representan sustitutos a la hora de pensar en recreación y educación.
- Intensidad de la rivalidad de los competidores: media a baja. A pesar de que los zoológicos tienen altos costos, lo que los obliga a atraer una gran cantidad de clientes, no se observa campañas que busquen arrebatar clientes entre sí de manera explícita y competitiva como ocurre en otros mercados. Cada zoológico sigue estrategias con

¹¹ Animales que se han acostumbrado a convivir con seres humanos (animales de casa y de granja principalmente).

enfoques y apuestas distintas (safari, zoológico amigable a los animales, tradicional), esto se debe a que es una industria en crecimiento, pues aún hay cabida para distintas propuestas sin rivalizar fuertemente entre ellas. Este es el escenario actual, sin embargo podría cambiar si aparecieran nuevos competidores fuertes (por ejemplo, si el Lampazoo, que por el momento no es muy conocido, comenzara a captar más clientes y generar un mayor reconocimiento entre el público, sería una mayor amenaza para los zoológicos de la Región Metropolitana, puesto que ya serían tres dentro de la zona, y no solo dos que compiten con distintas estrategias).

3.3 FODA

Se analizan las fortalezas y debilidades de la empresa, frente a las oportunidades y amenazas que presenta la industria.

Fortalezas

- Gran infraestructura
- Buen mantenimiento del recinto y preocupación por los animales
- Alto conocimiento del negocio desde el punto de vista interno (operaciones, cuidado de los animales, etc.)
- Recorridos cómodos al estar en un terreno plano
- Percepción de alta calidad de servicio en comparación a otros zoológicos
- Ubicado lejos de la ciudad, lo que disminuye la contaminación auditiva y la urbanización, favoreciendo el contacto con el entorno natural
- Gran cantidad de animales exóticos para la atracción
- Espacio amplio valorado por los visitantes
- Alta disposición de la empresa por innovar

Oportunidades

- Posibilidades de expansión por terrenos desocupados, para nuevas actividades
- Crecimiento en el gasto en recreación de las familias, en agregación a un aumento continuo de la población
- Baja rivalidad en el sector
- Demanda en crecimiento
- Factores externos como la entrega de mayores recursos a establecimiento educacionales, que corresponde a clientes habituales de los zoológicos

Debilidades

- Altos costos
- Bajo conocimiento de las motivaciones del público visitante
- Bajo nivel de servicios de alimentación para los visitantes
- Baja oferta de panoramas en torno al lugar, el lugar en que estar apartado de la ciudad y de otros servicios en sus alrededores

- Marcada estacionalidad de la demanda durante otoño e invierno.

Amenazas

- Nuevos competidores sustitutos (granjas educativas) que han comenzado a aparecer en distintos lugares urbanos y rurales, donde se puede tener contacto más directo con animales domésticos.
- Creencia de una parte de la población, de que los zoológicos son entidades en que se exhiben animales pero no se les dan los cuidados correspondientes. Ésta es la visión de los antiguos zoológicos, en que los animales están estresados y en jaulas pequeñas.

Conclusiones del FODA

F O: La empresa posee terrenos suficientes para una posible expansión, ya sean más espacios para animales como también más espacios y servicios para los visitantes. Por otro lado, la constante innovación es un tema importante, y que es abordado por la empresa para mantenerse en renovación. Junto con lo anterior, se presentan oportunidades para innovar en la industria, pues es un mercado aún en crecimiento, lo que permite a los zoológicos entregar apuestas distintivas.

Se observa un gasto importante en las familias en recreación, generando la oportunidad de ofrecer atractivos especialmente para la familia, para lo que se debe realizar un posicionamiento en este sentido. Por otro lado, se observa un aumento de la demanda por la proliferación de servicios sustitutos (granjas educativas), que ofrecen acercamiento a los animales.

D A: Las granjas educativas corresponden a un servicio sustituto de los zoológicos, dado su menor tamaño, simplicidad, carencia de animales exóticos y bajas barreras de entrada. Sin embargo, no representan un sustituto completo para los zoológicos, dado que uno de los grandes atractivos de éstos es la variedad de animales exóticos, que difieren de los domésticos en que para poder verlos en vivo se tendría que viajar al país de procedencia del animal. Por otro lado, existe la posibilidad de que en un futuro pudieran convertirse en mini zoológicos, para lo cual, la principal barrera de entrada es la inversión y el *know how* del negocio que sí poseen los zoológicos actuales.

Existen personas que creen que los zoológicos nacieron sólo para rentar, sin preocuparse de proporcionarles un nivel apropiado de bienestar a los animales. Frente a esto, la empresa cuenta con una infraestructura y cuidados adecuados para los animales, y hace unos años comienza a utilizar la publicidad para cambiar la imagen de zoológico por parque zoológico preocupado por la conservación y educación. Sin embargo el mensaje no ha llegado a toda la población, por lo cual identificando los segmentos se puede diseñar un mensaje especial para cada uno, informando sobre lo que les preocupa. Esto se obtiene de la investigación de mercado y del análisis de las entrevistas en profundidad.

4 CASO DE ESTUDIO

Museo Nacional de Bellas Artes

El Museo Nacional de Bellas Artes (MNBA) ha aumentado su afluencia de público en unas siete veces, de setenta mil a quinientas mil personas al año, en casi 20 años.

Para realizar esto, su director durante 18 años, a partir del año 1993, trató de generar un cambio haciendo el museo más cercano a la población, especialmente para los estudiantes. Su objetivo era relacionar más al chileno con la cultura y las artes. Una prueba de su logro es que el museo aumentó sus visitas en un 700% aproximadamente desde que iniciara su dirección. Además, se pudo conquistar los colegios, generando que cerca del 60% de los visitantes correspondan a escolares.

Con respecto a esto, su director afirmó lo siguiente el año 2008: “Bien puedo decir, con toda propiedad, que el museo es un espacio democrático y no elitista donde vienen sólo los expertos y la gente más culta del país”.

El museo se presenta como un museo que no se inclina por una sola vertiente o por una orientación, sino que trata de mostrar distintas miradas. Va de lo más realista a lo más abstracto y muestra pinturas, objetos, videos y fotografías. La apuesta del museo ha sido por no cerrarse en un estilo, para que las personas puedan observar más variedades, y cada vez que vuelvan encuentren algo nuevo y diferente.

La estrategia utilizada por el museo fue apuntar a toda la población, identificando a los estudiantes como un segmento objetivo. Para aumentar las visitas, se disminuyó el precio de la entrada, se realizó promociones durante ciertos días de la semana, se diferenció entre las entradas por grupo etario. Y por otro lado, se definió una constante innovación sobre los contenidos de las exposiciones.

El Museo Bellas Artes se ha posicionado como uno de los más importantes del país, cercano a la comunidad, con altos estándares de calidad e innovación.

Museos y zoológicos están dentro de la misma industria recreacional educativa y tienen niveles similares de visitantes. Sin embargo, es que el acceso es más fácil para los primeros en cuanto a conectividad (dentro de la ciudad existe un gran número, contrarrestado con un solo zoológico en la zona urbana de la Región Metropolitana) y precio (en general los museos son más baratos).

5 ESTUDIO DE MERCADO

La investigación se centra especialmente en comprender a los compradores del servicio, quienes en este caso también son consumidores del servicio.

Los objetivos del estudio son, principalmente, conocer las motivaciones más profundas de las personas que hace que visiten un zoológico:

- Entender la estructura de la toma de decisiones de compra o consumo con respecto a visitar un parque zoológico. Determinando cuáles son las razones terminales por las cuáles toma estas decisiones.
- Determinar los beneficios y razones terminales de utilizar el servicio para los segmentos determinados.

Para esto, se realiza entrevistas individuales en profundidad, y cuestionarios semi-estructurados, del tipo entrevista profunda con preguntas abiertas.

Para seleccionar la muestra, se define una segmentación a priori del mercado, que se complementa posteriormente con las decisiones de compra, resultando una mezcla de la primera base de segmentación con la base de segmentación por beneficios.

5.1 Selección de la Muestra y Segmentos

Se realiza un muestreo no probabilístico. El tipo de muestra seleccionada es por criterio o fines especiales.

Para la búsqueda de los integrantes de la muestra, se define el nivel de uso o frecuencia de similar a la de los visitantes de los museos, debido a que son una entidad cultural recreacional, al igual que los zoológicos.

Para esto, se utiliza el dato del nivel de uso de los visitantes de los museos, determinado por P. Kotler en su estudio “Estrategias y Marketing de Museos”¹².

Según la utilización de los museos, Kotler define los siguientes tipos de clientes:

- no visitantes: no usuarios (los cuales representan aproximadamente la mitad de la población),
- usuarios ocasionales: al menos una vez al año (en museos corresponden a menos del 40% de la población)
- usuarios frecuentes: cuatro o más visitas al año (que representan cerca de un 20% de la población)
- habituales: mayores usuarios

Para el caso de los parques zoológicos se define un nivel de frecuencia similar, flexibilizando la definición, y se obtiene los siguientes **segmentos del mercado en base a la frecuencia de uso**:

- ❖ **No visitantes**: personas que no asisten o lo han visitado a lo más una vez en la vida y hace muchos años,

¹² Fuente: “Estrategias y Marketing de Museos”, Kotler, 2001

- ❖ **Visitantes esporádicos:** al menos una vez cada 2 o 3 años,
- ❖ **Visitantes ocasionales:** aproximadamente una vez al año,
- ❖ **Visitantes frecuentes:** más de 2 veces al año.

Para la elección de la muestra se define el siguiente criterio: “Personas de edad mayor a 18 años que realicen actividades recreativas al aire libre, y que hayan visitado un zoológico”:

- ✓ al menos una vez en los últimos 4 meses,
- ✓ que lo hayan visitado al menos una vez en el último año, y que realicen actividades recreativas al aire libre,
- ✓ que hayan visitado al menos dos zoológicos distintos en los últimos 5 años, y que realicen actividades recreativas al aire libre al menos una vez al mes.

Se realiza la investigación con 34 personas que cumplen con las características señaladas, a través de una entrevista en profundidad semi-estructurada, en la modalidad de cuestionario de preguntas abiertas, cuyas respuestas fueron corroboradas y aclaradas con el entrevistado en una entrevista personal posterior.

Analizando la pregunta de frecuencia de asistencia al zoológico, se obtuvo 6 casos de consumidores que asisten al menos 2 veces al año (frecuentes), 20 casos en que asisten una o más veces cada dos o menos años (ocasionales), y 8 casos que han asistido algunas veces en su vida, pero que hace un par años que no vuelven a visitar el zoológico (esporádicos).

Por otro lado, se realizan 3 entrevistas a personas que no visitan zoológicos, ya sea porque no les gustan o porque no los consideran para una visita, al priorizar sobre otros lugares. Este caso queda fuera del análisis posterior, dado que las respuestas no son válidas para el análisis.

5.2 Aplicación de la Metodología

Se realiza la entrevista a 34 personas.

Aplicación del cuestionario y la entrevista en profundidad

La estructura del cuestionario es la siguiente:

- Introducción
- Datos personales
- Preguntas sobre el cotidiano
- Preguntas sobre el uso del servicio
- Selección de preferencia entre tres marcas conocidas

Preguntas entrevista

Etapas: Generalidades

1. *Top of mind*: ¿cuál es la primera cosa que se le viene a la mente cuando menciono a recreación educativa/zoológico/entretenimiento?
2. Cuáles son los lugares de recreación que primero se le vienen a la mente?
3. ¿Cuáles son los zoológicos que más recuerda?
4. ¿Por qué creen ustedes que son los más recordados?
5. Recuerdo: ¿recuerda la primera vez que fue al zoológico? ¿cómo fue ese momento? ¿recuerda lo que pensó? ¿Cómo ha sido su experiencia?
6. ¿cada cuánto asiste al zoológico? ¿Cuántas veces ha ido?

Etapa: Motivaciones Personales

7. ¿Por qué visita el zoológico? ¿Qué lo motiva?
8. ¿Cuáles son las diferencias que ve entre los zoológicos existentes/que conoce/que ha visitado?

Etapa: Lugar

9. ¿Qué características debe tener un lugar recreativo?
10. ¿Qué características debe tener un zoológico?
11. Mundo ideal: Imagine, si pudiera diseñar el zoológico ideal, ¿cómo sería?

Etapa: Información

12. ¿Dónde se informa de los lugares recreativos?
13. ¿Qué tipo de información es importante conocer?

Etapa: Visitas

14. ¿En qué se fija para visitar un lugar de entretenimiento?
15. ¿En qué se fija para visitar un zoológico?
16. ¿Es relevante el precio a la hora de decidir la visita?
17. ¿Qué variables influyen en la decisión?
18. ¿A través de qué canales se entera de lo que necesita la visita?
19. ¿Con cuánta anticipación decide la visita/se planifica?
20. Producto sustituto: Si quisiera realizar una visita al zoológico, y descubre que el que tenía pensado ir está cerrado, ¿Iría a otro zoológico o cambiaría su panorama por otro?
21. ¿Con quienes asiste al zoológico?
22. ¿Con quienes preferiría ir?
23. ¿Qué es lo que más le gusta hacer ahí? ¿Qué servicio es el que más utiliza?
24. ¿Cuánto dura su visita?
25. ¿Qué determina la duración de su visita?
26. ¿Qué le gustaría que hubiera para que durara más la visita?
27. ¿Qué otro servicio le gustaría que hubiera?

Etapa: Testeo faltantes

28. ¿Existe algún atributo que no haya tomado en cuenta o alguna característica que no se haya mencionado?

Etapas: Preguntas sobre no visitantes al zoológico

29. ¿Qué personas no visitan los zoológicos? ¿Por qué cree que no lo hacen?
30. ¿Cómo sería si de repente ya no existieran más los zoológicos?

Etapas: Ordenar atributos antes obtenidos

31. Se le solicita al entrevistado que ordene los atributos mencionados según el nivel de importancia para él.
32. Luego se escogen los seis o siete primeros atributos, para indagar en los niveles superiores de abstracción que lo hacen creer que es importante.

Etapas: Subiendo a Beneficios o Consecuencias

33. ¿Por qué el atributo es importante?
34. ¿En qué y cómo?
35. ¿Qué consigue con el A1?
36. Como le ayuda?
37. ¿En qué sentido A1 es un beneficio para usted?
38. ¿Cómo se dan cuenta de que A1 es así?

Etapas: Subiendo a Valores

39. ¿Por qué este beneficio es tan importante para usted?
40. ¿Qué valor tienen para usted?
41. ¿Cómo lo hace sentir?

Construcción de las *ladders*

Para la construcción de las *ladders* se utilizó seis distinciones por nivel de abstracción.

5.3 Análisis de los Contenidos

Estandarización de las respuestas para Atributos, Beneficios y Valores

Se analiza cada respuesta de los entrevistados. Para la construcción de los conceptos, se procede de la siguiente forma:

- se agrupa las ideas según sinónimos o similares,
- se define un concepto a cada grupo de ideas, tal que se agrupen la mayor cantidad de ellas, y tratando de no generalizar demasiado ni perder distinciones importantes,
- se minimiza el número de conceptos, maximizando la diferencia entre ellos, tal que dos conceptos queden suficientemente distintos.

El concepto obtenido tiene como requerimiento representar el conjunto de ideas similares, y a su vez, separar las ideas lo más posible.

Niveles de abstracción

Los conceptos son separados según nivel de abstracción, cuyos niveles son: atributos, beneficios y valores.

Luego de obtener estas distinciones, se realiza la separación de cada nivel de abstracción en las siguientes categorías: atributos concretos y abstractos; consecuencias funcionales y psicosociales; valores instrumentales y conductuales.

A continuación se presentan las tablas con todos los conceptos que se obtienen por nivel de abstracción.

Atributos:

Los atributos mencionados por los entrevistados son agrupados y reunidos con otros atributos que tienen significados similares. Luego de lo anterior se genera un concepto para cada conjunto de ideas.

La siguiente tabla contiene los conceptos de los atributos encontrados y sus descripciones.

Atributo	Descripción	Tipo	
1	Actividades Anexas	Eventos asociados, actividades adicionales que tenga el lugar	Concreto
2	Actividades Recreativas	Actividades en torno a los animales. Poder estar más cerca de los animales y tener más interacción, por ejemplo: ver en acción animales salvajes y a los más imponentes	Concreto
3	Amigable Al Público	Apto para todas las edades: personas mayores con menor salud, niños muy pequeños, etc.	Abstracto
4	Bonito	Ordenado, imagen física general del lugar	Abstracto
5	Cantidad Y Variedad De Animales	Harta variedad, especialmente de animales exóticos	Concreto
6	Cuidado De Los Animales	Buen trato a los animales, que se encuentren en buen estado y bien alimentados. Que se vean saludables.	Abstracto
7	Espacio Para Los Animales	Que el espacio dado a cada especie animal sea amplio, confortable y acorde a su hábitat original.	Abstracto
8	Ecológico	Amigable con el medio ambiente y el bienestar de los animales.	Abstracto
9	Entorno Natural	Lugar con áreas verdes.	Concreto
10	Espacio Para Las Personas	Espacio razonable y confortable para el desplazamiento de los visitantes	Abstracto
11	Higiene Y Limpieza	Lugar con buenas condiciones higiénicas en general, especialmente en los servicios higiénicos para las personas, que mantenga el orden y la limpieza	Abstracto
	Información	Información educativa para orientar la visita: completa	Concreto

12		información del animal, guías e informantes presentes, mapa del recorrido, señalizaciones.	
13	Infraestructura	Tamaño del zoológico	Concreto
14	Novedoso	Que tenga propuestas nuevas	Abstracto
15	Precio	Que sea accesible económicamente en general: precio de la entrada, servicios básicos (alimentación, otros)	Concreto
16	Prestigio	Con personas que quieran a los animales. Buena imagen. Objetivos acordes al bienestar de la fauna. Que tenga una buena imagen	Abstracto
17	Promociones	Promociones para la familia, descuentos para grupos grandes, descuento con comercio asociado, descuentos para clientes	Concreto
18	Recorrido Entretenido	Visitas guiadas, con guías divertidos, animales más activos, actividades	Abstracto
19	Seguridad	Que sea seguro, para el visitante y los animales (jaulas resistentes, guardias)	Abstracto
20	Servicios Básicos Para Personas	Servicios básicos mínimos (alimentación, higiene, lugares de descanso, espacios para compartir, etc.) para la confortabilidad de la visita	Concreto
21	Servicios Extras	Variedad de servicios para necesidades más específicas del visitante, por ejemplo: variedad de servicios de alimentación (comida vegetariana), venta de recuerdos, acceso a internet, etc.	Abstracto
22	Ubicación Y Transporte	Cercanía al lugar de residencia o con buena conectividad vial y accesible económicamente	Concreto
23	Personal Calificado	Con personal especializado para cada una de sus funciones: guías e informantes, guardias, veterinarios, médicos, etc.	Concreto

Tabla 5: Atributos

Beneficios o consecuencias:

La siguiente tabla contiene los conceptos de los beneficios o consecuencias encontrados y sus descripciones.

	Beneficio/Consecuencia	Descripción	Tipo
1	Acumular gratas vivencias	Me permite vivir buenos momentos	Psicosocial
2	Apreciar belleza de los animales	Me permite ver a los animales y tener contacto con ellos, así puedo apreciar su belleza	Psicosocial
3	Aprender	Me permite aprender a través de toda la experiencia de la visita	Funcional
4	Aprender a relacionarnos con la naturaleza	El poder estar en contacto con la naturaleza, me permite aprender más de ella	Psicosocial
5	Apto para todas las edades	El que tenga la infraestructura y espacios suficientes y aptos para toda edad, permite una estadía sin preocupaciones, permitiendo que se pueda asistir con toda la familia	Funcional
6	Compartir en familia o en grupo	El poder compartir este tipo de experiencia junto a otras personas, me permite aprender y disfrutar con ellos	Funcional
7	Conectarnos con la naturaleza	El estar en un ambiente de mayor conexión con la naturaleza y los animales, sintiendo una mayor proximidad a su hábitat.	Funcional
8	Confío que los animales están	El sentir que los animales que vamos a visitar no sufren y están en un hábitat seguro.	Psicosocial

	bien		
9	Contacto con los animales	Me permite estar en contacto con animales que no puedo ver en la vida cotidiana, porque no están al alcance	Funcional
10	Disfrutar más	Es una experiencia más grata que hayan actividades dentro del zoológico que vaya dirigido a todo tipo de público o en específico, como niños.	Psicosocial
11	Entretenerse	El ver diferentes animales, parte en la que habitan en el zoológico y como se comportan lo hacen entretenido.	Funcional
12	Experimentar emociones	El ver cómo diferentes animales se comportan de una forma diferente o también similar a uno, es algo que crea un mayor acercamiento emocionalmente a estos.	Funcional
13	Genera agrado	El espacio es con una mayor conexión natural, bien cuidado y se siente un ambiente de compromiso a lo que se tiene genera agrado.	Funcional
14	Genera tranquilidad	Me permite ir a visitar de una forma más tranquila si el compromiso por la seguridad me genera confianza.	Psicosocial
15	Hacer cosas nuevas	Me permite salir de la rutina y poder conocer cosas nuevas	Funcional
16	Incentiva a visitarlo	Con las distintas características agradables del lugar, conveniencia en cercanía, precio, servicios, higiene, entretenido, etc., me siento incentivado a volver a visitarlo	Psicosocial
17	Menos congestión	Si es un lugar espacioso para las personas, me siento más libre para recorrerlo mientras menos congestionado está	Funcional
18	Más motivado	Si el lugar es entretenido, tiene distintas actividades, el recorrido es entretenido, me siento más motivado durante la estadía	Psicosocial
19	Más sano	Que el lugar esté limpio y sea higiénico, permite mantener control sobre enfermedades que se puedan transmitirse a las personas. Así tengo la impresión de que es un lugar donde me puedo recrear sanamente	Psicosocial
20	Más seguro	El recinto si tiene una infraestructura confiable permite una mayor libertad y menos preocupación en el trayecto de este.	Psicosocial
21	Más tiempo	El lugar de ubicación del recinto, mientras más cerca es mejor porque tengo más tiempo para aprovechar de este.	Funcional
22	Menos preocupaciones	El que hayan servicios básicos aventaja el ir menos preocupado por mi y por mis acompañantes.	Funcional
23	Preocupación por el visitante	Si veo que se preocupan de dar una buena impresión al cliente, más allá de la entretención. Por ejemplo, hay servicios básicos decentes e higiénicos, el lugar es limpio, etc.	Psicosocial
24	Satisfacer necesidades	El saber que hay servicios extras o básicos en el recinto me permite satisfacer diferente necesidades como ser humano.	Funcional
25	Transmitir conocimiento	El que sea educativo me ayuda a aprender cosas nuevas las cuales yo se las transmito a cercanos, como hijos o hermanos.	Psicosocial
26	Utilizo mejor el dinero	Si el costo es accesible para mi, siento un mayor provecho para mis gastos.	Funcional

Tabla 6: Beneficios o consecuencias

Valores:

La siguiente tabla contiene los conceptos de los valores encontrados y sus descripciones.

Valores		Descripción
1	Alegría	Regocijo, felicidad
2	Aprendizaje	Me siento más informado y con una mayor comprensión de las cosas.
3	Bienestar	Me siento satisfecho con lo hecho.
4	Conciencia de la naturaleza y de los seres vivos	Siento que hago lo correcto al aprender sobre la naturaleza. Me siento más consciente de la vida
5	Confort	Comodidad y confortabilidad deseada. Cuando voy a un lugar agradable en todos los sentidos, que me convenga, relaje y disfrute, me siento bien.
6	Familia	Vivir experiencias y emociones nuevas que ayudan a unir y acercar más a la familia.
7	Justicia e Igualdad	Justicia e igualdad para el trato para y entre las personas y animales. Que no haya discriminación por en el trato y acceso a las personas a ciertos lugares, en este caso al parque
8	Libertad	Me siento más libre, ya que el espacio es más amplio y no me siento incomodo con la cantidad de personas.
9	Motivación	El ver los animales, el que incentiven ir a visitar o ver las diferentes formas de vida me motiva a hacer más cosas nuevas por la vida.
10	Reconocimiento social	El visitar un lugar de prestigio me hace sentir que estuve aprendiendo en un lugar de mayor reconocimiento social.
11	Respeto mutuo	Respeto por las personas, los animales y la naturaleza. Es a lo que aspiro de las relaciones con los animales y entre las personas. Se refleja en el trato y atención que se le da a cada persona o ser vivo, con dignidad y justicia.
12	Satisfacción	Me siento satisfecho.
13	Ser un aporte a la sociedad	Me hace ser una persona más íntegra, mejor persona y ser un aporte para la sociedad cuando adquiero conocimientos que luego puedo compartir con los demás
14	Tranquilidad y Confianza	Los niños puedes jugar tranquilos. Me da tranquilidad.
15	Transformación social	Siento que la sociedad mejora aprendiendo sobre la naturaleza y los distintos tipos de vida que yacen en esta.
16	Vida apasionante	El experimentar emociones me hace sentir vivo.

Tabla 7: Valores

Construcción del Mapa Jerárquico de Valor

Con las conexiones y relaciones determinadas, se construye el mapa con las conexiones más fuertes o dominantes. Este mapa se construye como un árbol, en que las ramas superiores corresponden a los valores, las intermedias a los beneficios, y las raíces a los atributos.

Metodología para la construcción de las *ladders* para el mapa jerárquico:

A. Para la construcción de las *ladders* se desarrollan las matrices de implicancias, representadas en tablas (revisar anexos).

La matriz se construye con las relaciones entre los atributos (A), beneficios (C) y valores (V), en este caso, el número de veces que un nivel lleva a otro (conexiones). Se contó el número o porcentaje de veces que un nivel de abstracción llevaba al nivel siguiente. Dado que el método de construcción utilizado, sólo crea relaciones directas entre atributos (A-C) y beneficios, y entre beneficios y valores (C-V), y que las respuestas de los entrevistados sobre el paso de C a V en prácticamente todos los casos correspondían a los mismos valores para los distintos beneficios, se obtiene la cantidad de relaciones por cada par (A-C) y (C-V), a través de una macro que contabiliza estas uniones por cada entrevista. Se considera cada respuesta de cada entrevistado como una función inyectiva al siguiente nivel de abstracción, por simplicidad.

B. Determinación de las orientaciones dominantes

Analizando las relaciones, se obtienen las conexiones más fuertes, determinadas por el número de veces que cada elemento lleva a otro. Con esto, se construyen las escaleras (o *ladders*) que se representan en el mapa jerárquico.

C. Construcción del mapa jerárquico de valor

Con las relaciones determinadas, se construye el mapa con las conexiones más fuertes o dominantes. Este mapa se construye como un árbol, en que las ramas superiores corresponden a los valores, las intermedias a los beneficios, y las raíces a los atributos.

Se construye distintos mapas para su posterior comparación. Estos mapas corresponden a:

- a) Mapa jerárquico general: corresponde al mapa que incluye todas las respuestas.
- b) Mapa jerárquico visitantes frecuentes: se filtran las respuestas por frecuencia de asistencia alta (al menos 3 visitas al año).
- c) Mapa jerárquico visitantes ocasionales: se filtran las respuestas por frecuencia de asistencia media a baja (al menos 1 vez cada uno o dos años).
- d) Mapa jerárquico visitantes esporádicos: se filtran las respuestas por frecuencia de asistencia muy baja (1 visita cada 2 o más años).

5.4 Mapa Jerárquico General

Se realiza con distintos puntos de corte, para *cut off* igual a 7, 4 y 3. Por simplicidad se analiza el mapa con el punto de corte más alto, para conocer la panorámica general de manera más simplificada.

El mapa jerárquico generado por punto de corte igual a 7 contiene alrededor del 5% de las conexiones más fuertes, determinadas por el número de relaciones entre un nivel de abstracción y otro. Al ser elevado el punto de corte, permite una visualización más simple y fácil de interpretar.

Este mapa se construye en base a las respuestas de todos los entrevistados. De esta manera se puede tener una noción de las motivaciones generales más básicas de los visitantes. El mapa obtenido es el siguiente:

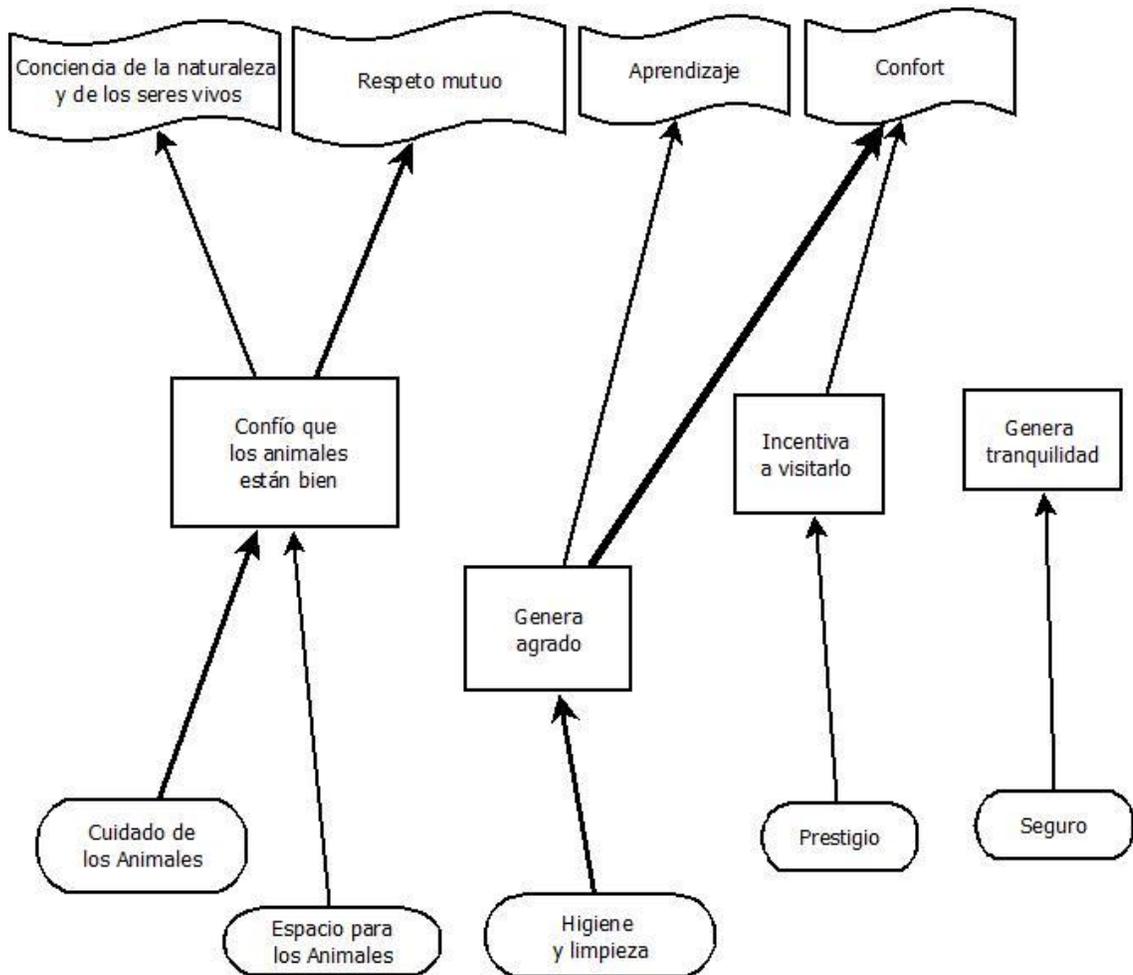


Figura 2: Mapa jerárquico general I

Se distinguen cinco cadenas completas:

- Cadena 1: Cuidado de los animales-Confío que los animales están bien-Conciencia de la naturaleza y los seres vivos
- Cadena 2: Cuidado de los animales-Confío que los animales están bien-Respeto mutuo
- Cadena 3: Higiene y limpieza-Genera agrado-Confort
- Cadena 4: Higiene y limpieza-Aprendizaje-Aprendizaje
- Cadena 5: Prestigio-Incentiva a visitarlo-Confort

Se desprenden 2 grupos de motivaciones: las cadenas 1 y 2 hablan de la manera en que el la conciencia y el respeto por la vida son bases para estar en armonía con sus valores. Las cadenas 3, 4 y 5, hablan de valores más individuales, donde prima el aprendizaje y la comodidad de la

persona. Quiere decir que quienes se dirigen al zoológico, lo hacen para observar un lugar donde los animales son respetados y se encuentran bien a pesar de estar en encierro, y con esto quieren poder acercarse y generar para sí mismos una conciencia más amplia de lo que los rodea, lo que va de la mano con el aprendizaje, que a pesar de ser un valor individual, es necesario para la sana convivencia con el mundo y el desarrollo del ser humano. Sin embargo, es de notar que la conexión más intensa se genera para el estado de confortabilidad, que viene muy ligado a la imagen física de orden y pulcritud.

Se realiza la representación de dos mapas más para verificar la complejidad de los niveles de abstracción, en que se toman puntos de corte más alto, lo que complejiza las motivaciones de compra.

Sin embargo, debido a que es una representación general y no de los casos que interesa analizar más a fondo, se decide mantener el análisis del mapa más básico para comparar de manera más general en los resultados finales.

Los mapas con niveles de corte inferiores (4 y 3) se pueden encontrar en los anexos. Con estos mapas se pudo observar que para el nivel de entrevistas y respuestas, un nivel de corte 4 es suficientemente complejo para determinar las motivaciones buscadas y a su vez no tanto como para impedir su interpretación. A un nivel inferior, el análisis se vuelve más complejo, por lo cual para los casos posteriores se mantiene un nivel de complejidad adecuado para el análisis.

5.5 Mapas Jerárquicos de Valores por frecuencia de visita

La siguiente tabla contiene los valores más repetidos por grupo en estudio:

Valores más nombrados por grupo de estudio		
Frecuentes	Ocasionales	Esporádicos
Respeto mutuo	Confort	Respeto mutuo
Tranquilidad y Confianza	Motivación	Motivación
Confort	Tranquilidad y Confianza	Tranquilidad y Confianza
Aprendizaje	Conciencia de la naturaleza y de los seres vivos	Confort

Tabla 8: Valores más nombrados por segmento

Se nota una variación en los valores más mencionados por los distintos tipos de clientes estudiados, esto hace notar posibles diferencias en sus mapas jerárquicos y las cadenas.

5.5.1 Cliente Frecuente

El mapa se construye con un valor de corte del 30% para las conexiones más importantes de las cadenas beneficios-valores. El punto de corte para las cadenas atributos-beneficios es 3, que corresponde a un 20% de las conexiones más importantes.

En este mapa, se puede ver que no aparecen las cadenas bases del caso general, relativas al estado y cuidado de los animales, y la confianza que les produce el buen trato para darles tranquilidad. Llama la atención, dado que son los clientes más encantados y que vuelven varias veces al año a visitar zoológicos.

Se puede notar que los valores finales más importantes para ellos son la “Tranquilidad y confianza” y el “Respeto mutuo”.

Las cadenas que aparecen más intensas son “Servicio-para personas-menos preocupaciones-Tranquilidad”, “Espacio para personas-menos congestión-Tranquilidad”. Se infiere que buscan que el zoológico les proporcione tranquilidad y respeto hacia ellos y las personas.

El mapa jerárquico obtenido para el cliente Frecuente es:

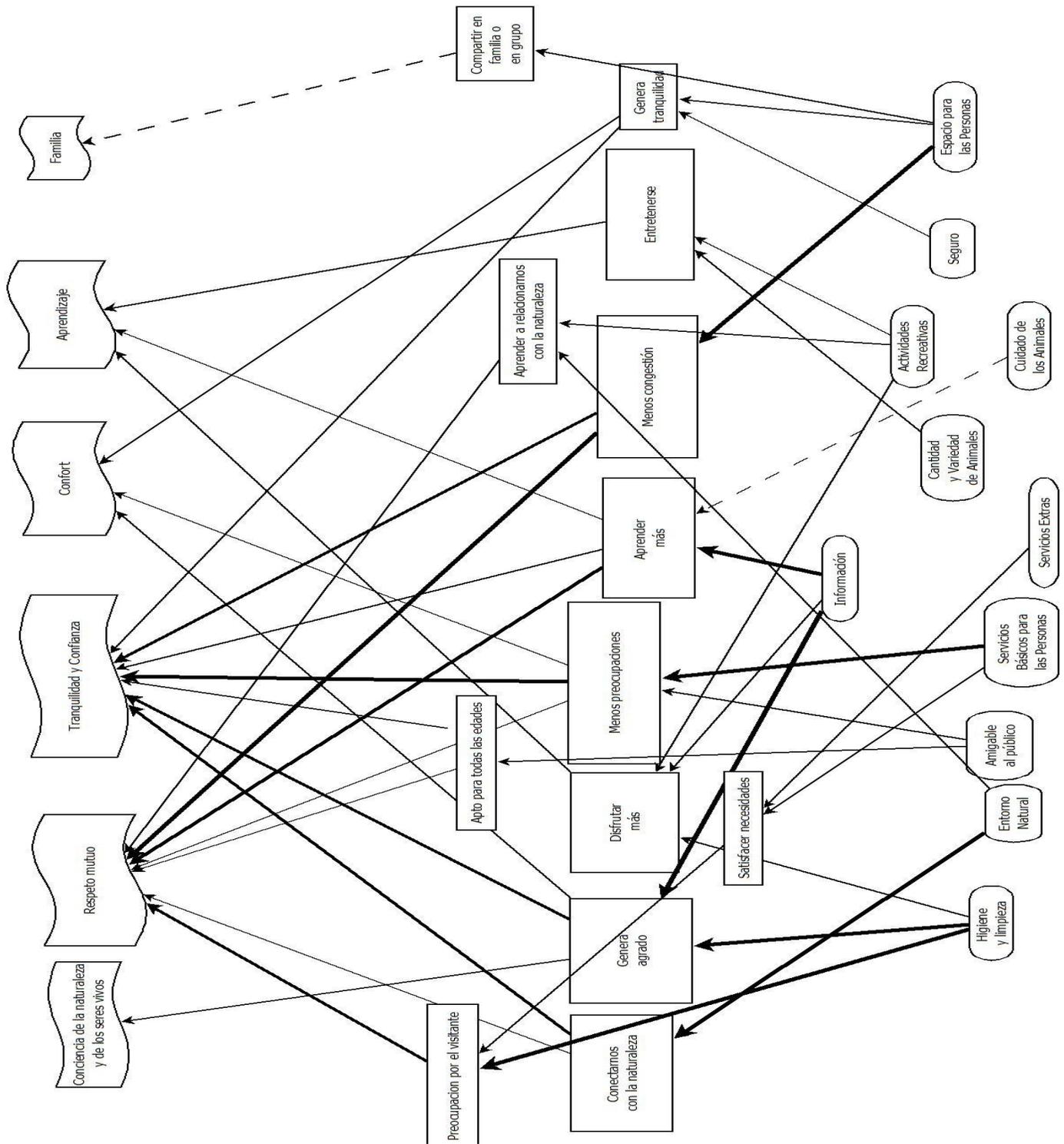


Figura 3: Mapa jerárquico cliente frecuente

Otras cadenas importantes que no aparecen en los otros mapas son:

- “Información-genera agrado-tranquilidad”, “Información-aprender-aprendizaje”.

Se deduce que están muy preocupados por la calidad de la información. Esto es entendible dado que ya tienen experiencia y han visitado varias veces el zoológico, por lo que se entiende que buscan algo más que les pueda ofrecer.

- “Servicios extras-Satisfacer necesidades-Respeto mutuo”
- “Servicios extras-Respeto por el visitante-Respeto mutuo”

Las anteriores son cadenas basadas en un atributo que no aparece para los otros casos estudiados. Se desprende de esto que, al ser un cliente experimentado, busca una atención distinta en cuanto a servicios y atracciones que el resto de los clientes.

Se vuelve a entender que busca calidad de servicio por medio de la oferta de servicios básicos de calidad y servicios extras que le permitan tener una mejor estancia en el lugar. Esto es importante porque se sienten tomados en cuenta, lo que les da la impresión de respeto hacia ellos.

5.5.2 Cliente Ocasional

El mapa se construye con un valor de corte del 30% para las conexiones más importantes de las cadenas beneficios-valores. El punto de corte para las cadenas atributos-beneficios es 3, que corresponde a un 20% de las conexiones más importantes.

Para los clientes ocasionales los atributos más importantes corresponden a “Cantidad y Variedad de animales”, “Espacio para los animales”, “Cuidado de los animales”, “Higiene y Limpieza”, “Seguridad”, “Espacio para las personas”, “Precio”, “Ubicación y transporte”.

Es de notar, la gran importancia que se le da al atributo “Cantidad y Variedad de animales”, pues es una de las bases de un zoológico. Esto es interesante desde el punto de vista de los posibles sustitutos más cercanos que tienen los zoológicos, que son las granjas educativas, pues al pensar en este atributo como el de mayor importancia, disminuye la posibilidad de sustitución.

El mapa jerárquico obtenido para los clientes Ocasionales es el siguiente:

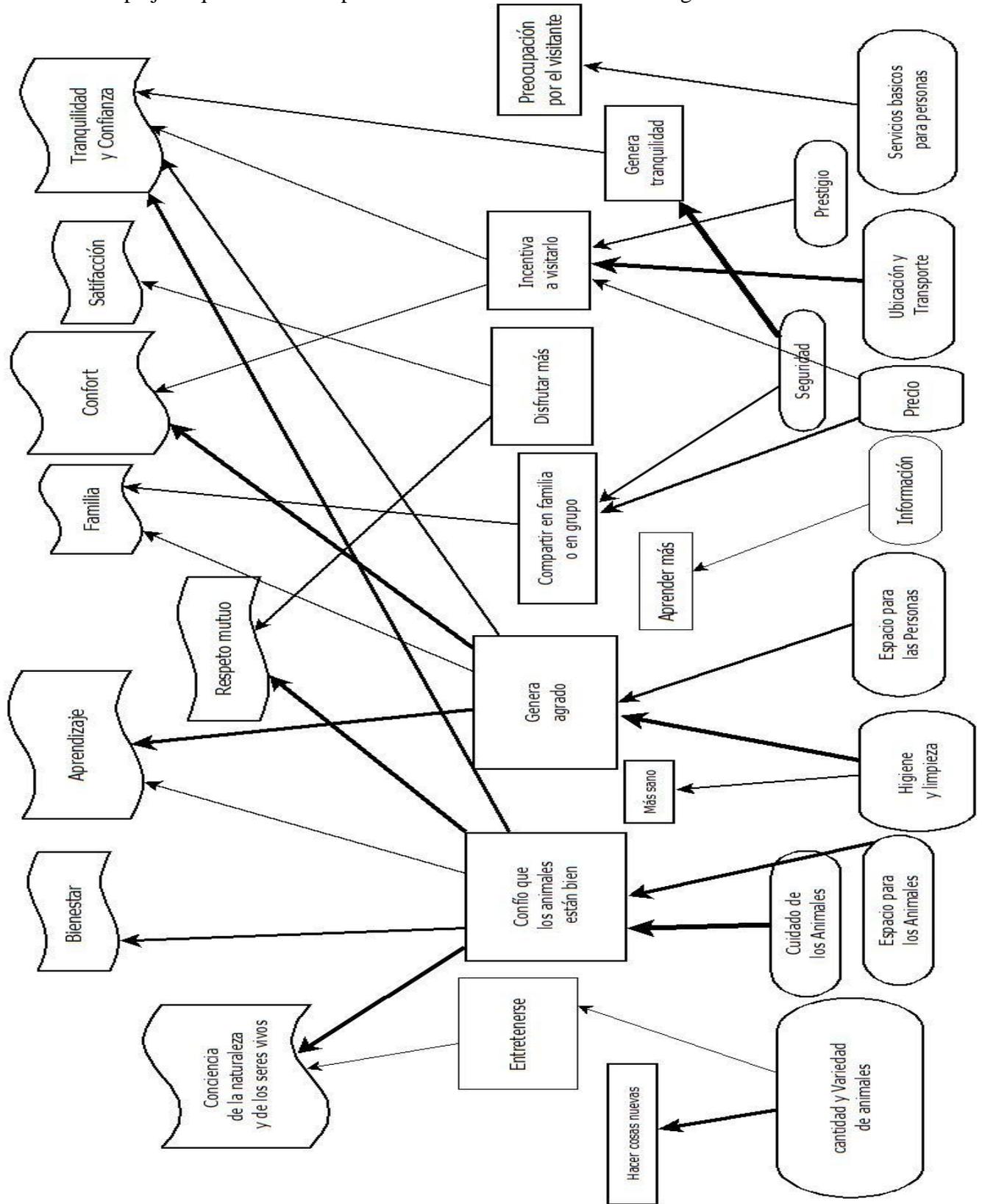


Figura 4: Mapa jerárquico cliente ocasional

Se infiere que, al igual que en el caso general base, aparece la cadena sobre el cuidado y espacio de los animales, que les permite un contacto con la naturaleza para sentirse conscientes con ella. Es muy importante para ellos el estado en que se encuentran los animales, que estén en su hábitat y en buen estado físico y mental. La consecuencia más importante corresponde a “la confianza que debe inspirar el zoológico en cuanto al trato que reciben los animales”, lo que puede traducirse en que se vean activos, y contentos.

Se dependen las siguientes cadenas más importantes:

- “Cuidado de los animales - Confío que los animales están bien - Respeto mutuo”
- “Cuidado de los animales - Confío que los animales están bien - Conciencia de la naturaleza y de los seres vivos”
- “Cuidado de los animales - Confío que los animales están bien - Tranquilidad y confianza”
- “Cuidado de los animales - Confío que los animales están bien - Bienestar”

La diferencia con el caso general, es que se agregan el “bienestar” y la “tranquilidad” como valores terminales. De esta manera, además de aumentar su conciencia, se sienten tranquilos consigo mismos porque creen en el bienestar de los animales en los zoológicos, y que de verdad se preocupan de cuidarlos y mantenerlos cómodos en lo más parecido a sus hábitats.

Otras cadenas importantes son:

- “Higiene y limpieza - Genera agrado – Confort”
- “Higiene y limpieza - Genera agrado – Aprendizaje”

Esto muestra que la imagen, limpieza, orden del lugar son muy importantes, porque sienten que es un lugar agradable en donde pueden relajarse, lo que les permite a su vez sentir comodidad y confortabilidad por un lado, y por otro lado, favorecer el aprendizaje. Esto les permite un estado especial y agradable en el cual se sienten a gusto para poder aprender.

Además, con la cadena “Espacio para las personas-Genera agrado-Aprendizaje”, se desprende que aprecian altamente que el lugar sea ordenado, en cuanto a pulcritud y baja congestión de personas, porque valoran tanto el sentirse cómodos en el lugar, como lo que les aporta en ambiente y disposición para el aprendizaje. Estas cadenas son base del modelo general que fue representado anteriormente, por lo que se esperaba que fueran importantes las decisiones del cliente ocasional también.

Se debe destacar una de las cadenas que provienen del mismo atributo: “Precio-Compartir en familia o en grupo-Familia” y “Precio-Incentiva a visitarlo-Confort”. Estas cadenas son intermedias en intensidad de sus uniones y en importancia de los niveles de abstracción, que son representados por tamaños más grandes de los polígonos que los contienen, y líneas más gruesas cuando son elementos más fuertes. Sin embargo, es una cadena que no aparece en los otros dos casos, por lo que se cree que puede ser determinante. Por otro lado, la cadena “Seguridad-Compartir en familia o en grupo-Familia” recalca la importancia de aumentar lazos afectivos con este tipo de experiencia, pero debe ser en un ambiente seguro para la familia, para que puedan asistir con tranquilidad y poder compartir mejor, como se infiere además con la cadena “Seguridad-Genera tranquilidad-Tranquilidad y confianza”,

Se infiere que asistir en grupo o familia es muy importante, y que el precio es lo que más influye en esto.

5.5.3 Cliente Esporádico

El mapa se construye con un valor de corte del 30% para las conexiones más importantes de las cadenas beneficios-valores. El punto de corte para las cadenas atributos-beneficios es 3, que corresponde a un 20% de las conexiones más importantes.

Corresponde a la cadena más simple en cuando a conexiones. El cliente esporádico estudiado también tiene las cadenas bases sobre el estado y cuidado de los animales. Su decisión pasa por la búsqueda de “conciencia de la naturaleza y los animales”, “confort”, “respeto mutuo”, pero aparece algo que no apareció en los otros casos, que es la “motivación”. Por otro lado, las condiciones de higiene y los valores asociados son los mismos del caso general.

Al caso general, se le agregan las siguientes cadenas que son distintas al los otros casos:

- “Prestigio-incentiva a visitarlo-motivación”,
- “Precio-utilizo mejor el dinero-conciencia de la naturaleza y los animales”,
- “Precio-utilizo mejor el dinero-confort”

Su decisión de asistir pasa de forma importante por el “precio” primeramente, le beneficia en que puede administrar mejor su dinero, y esto les produce confort, pero a su vez, la oportunidad de asistir le da valor a la generación de conciencia. Se infiere, además por las entrevistas, que es un visitante con distintas prioridades, que necesita ser motivado para poder asistir, y no asistirá a cualquier zoológico, sino al que le preceda más prestigio.

El mapa obtenido para los clientes Esporádicos es el siguiente

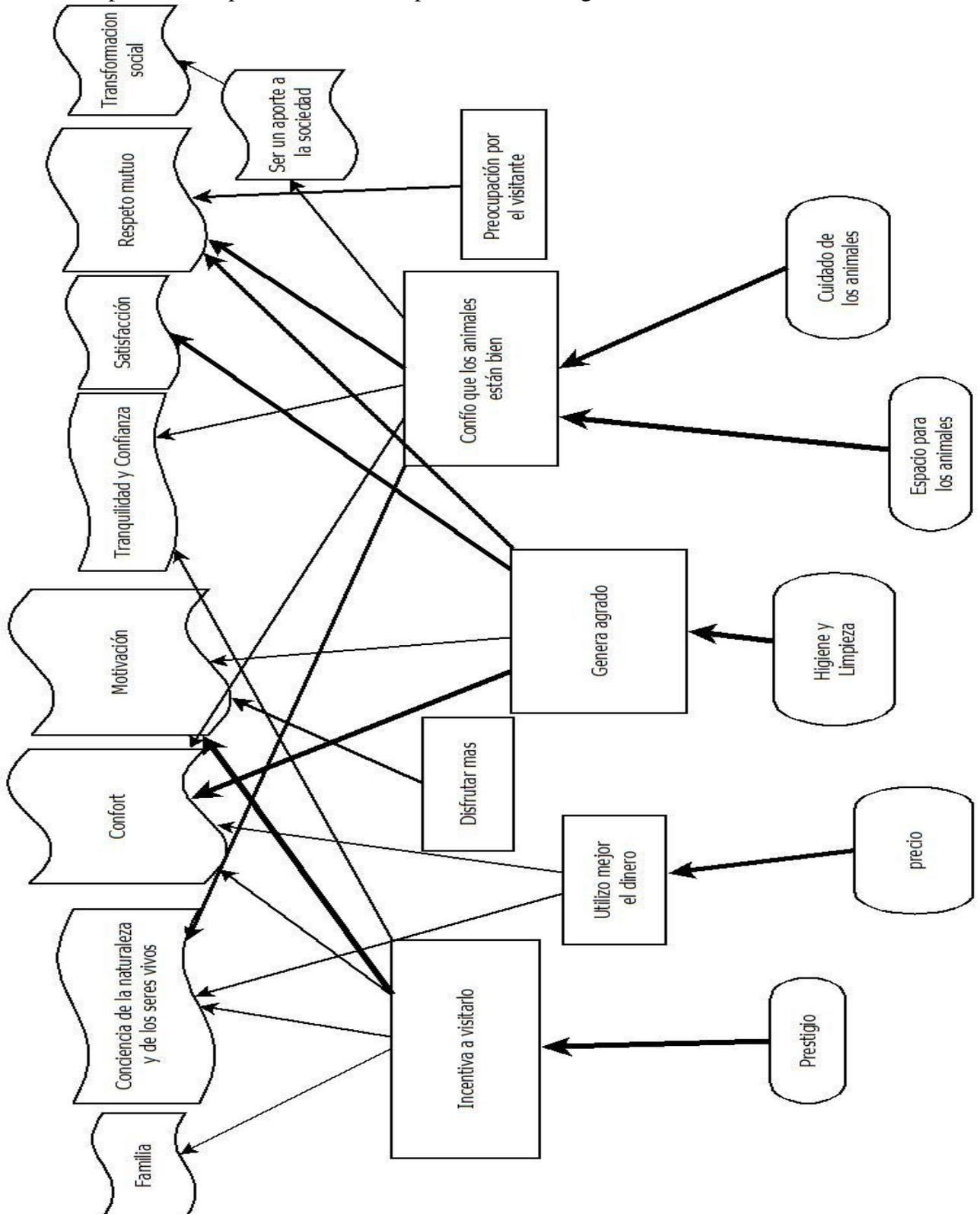


Figura 5: Mapa jerárquico cliente esporádico

5.6 Resultados Generales

Se puede observar que los visitantes establecen bastantes relaciones entre los distintos niveles de abstracción.

De los análisis se obtiene que las motivaciones de las visitas, según grupos de frecuencia de uso, presentan distintos resultados según el tipo de cliente.

Modelo General

El modelo general arroja cadenas base que se presentan en todos los casos, a excepción del cliente Frecuente: la conciencia y el respeto por la vida, y valores más individuales, sobre el aprendizaje y la comodidad de la persona.

Cliente Frecuente

- Sus decisiones de consumo pasan principalmente por la calidad de servicio.
- Sus principales valores son “Tranquilidad y confianza” y el “Respeto mutuo”. Se infiere que buscan que el zoológico les proporcione tranquilidad y Respeto hacia ellos y entre las personas.
- La calidad de servicio se hace notar en las cadenas Servicio-para personas-menos preocupaciones-Tranquilidad”, “Espacio para personas-menos congestión-Tranquilidad”, pues son las cadenas con mayor número de relaciones.
- Les importa la calidad de la información, dado que son clientes experimentados, con la finalidad del aprendizaje.
- Los servicios extras también son muy importantes a la hora de elegir, dado que satisfacen sus necesidades y sienten que en realidad se preocupan por brindarles una buena atención (respeto mutuo). Esto es entendible dado que ya tienen experiencia y han visitado varias veces el zoológico, por lo que se entiende que buscan algo más que se les pueda ofrecer.
- Se infiere por esto que tal vez es uno de los clientes más costosos de satisfacer, debido a que requieren atención más personalizada, calidad e inversión en nuevos servicios e infraestructura para mantener el espacio donde se sentirían más tranquilos y confiados.

Cliente Ocasional

- Basa su decisión en los valores del caso general, agregando estos motivos distintos a los otros casos: “Precio-Compartir en familia o en grupo-Familia” y “Precio-Incentiva a visitarlo-Confort”. Esta cadena no aparece en los otros dos casos, por lo que se cree que puede ser determinante.
- La cadena “Seguridad- Compartir en familia o en grupo-Familia” recalca la importancia de aumentar lazos afectivos con este tipo de experiencia, pero debe ser en un ambiente seguro para la familia, para que puedan asistir con tranquilidad y poder compartir mejor, como se infiere además con la cadena “Seguridad-Genera tranquilidad-Tranquilidad y confianza”.
- Se infiere que asistir en grupo o familia es muy importante, y que el precio es lo que más influye en la decisión.

Cliente Esporádico

- Su valor más importante es la Motivación. Quiere sentirse motivado, por lo que le interesa asistir, pero requiere incentivos.
- Sus cadenas más distintivas de decisión en relación a los otros casos son : “Prestigio-incentiva a visitarlo-motivación”, “precio-utilizo mejor el dinero-conciencia de la naturaleza y los animales”, “precio-utilizo mejor el dinero-confort”
- El atributo que más influye en su decisión es el “Precio”, pues le importa la forma de gastarlo. Por esto se infiere que son personas que prefieren otras actividades recreativas, pero que el precio y el “Prestigio” del lugar lo incentivan a ir.
- Le importa el cuidado y estado de los animales porque le generan conciencia y sentirse que es un aporte a la sociedad. Esto es una ventaja a la hora de atraerlo con una campaña atractiva en cuanto a promociones.

6 ESTRATEGIA DE MARCA

6.1 Posicionamiento Estratégico

Target: cliente Frecuente

Los clientes frecuentes son con los que se tiene una relación más estrecha.

Target

Hombres y mujeres de distintas edades que buscan visitar lugares recreacionales, cercanos a la naturaleza y la fauna, donde puedan aprender satisfaciendo sus necesidades sin perder el contacto natural.

Competidores

Lugares recreacionales en contacto con la naturaleza, donde se pueda aprender, y que ofrezcan variados servicios a sus visitantes.

Insight

Me gusta estar en la naturaleza y conocer su flora y fauna, pero estos lugares no satisfacen todas mis necesidades básicas y de atención.

Beneficios

Funcionales: satisfacer mis necesidades.

Psicosociales: sentir que me respetan.

Valores y personalidad

Orientación al cliente.

Razones para creer

Buin Zoo me respeta y toma en cuenta mis necesidades.

Ventaja competitiva

Buin Zoo reconoce más la presencia de sus visitantes y los atiende con respeto y satisfaciendo sus necesidades en un ambiente natural.

Esencia

Relajo en la naturaleza, con todas mis necesidades satisfechas.

Target: cliente Ocasional

El cliente ocasional, que asiste al menos una vez al año, basa su intención de asistir principalmente en el precio. Se puede desarrollar un posicionamiento utilizando la siguiente cadena: “Precio-Compartir en familia o en grupo-Familia”.

Target

Hombre y mujeres que buscan visitar lugares recreacionales que les muestra la naturaleza y la fauna, donde puedan compartir en familia para generar mejores lazos entre ellos, a quienes el precio les importa bastante

Competidores

Lugares recreacionales con entorno natural, para compartir en familia y a costos bajos.

Insight

Me gusta compartir en familia en lugares naturales, pero el precio para asistir es muy alto pensando en asistir con toda la familia.

Beneficios

Funcionales: compartir en familia

Psicosociales: estrechar los lazos de unión con la familia

Valores y personalidad

Orientación a la familia.

Razones para creer

Buin Zoo ayuda a estrechar lazos en familia.

Ventaja competitiva

Buin Zoo integra a las familias, a través de atenciones especiales, promociones.

Esencia

Compartiendo en familia, se sienten más cercanos.

Target: cliente Esporádico

Al parecer son los clientes que tienen menos conocimiento de las actividades de un zoológico, y esto porque los han visitado pocas veces.

Target

Hombre y mujeres que se incentivan en visitar lugares recreacionales que gozan de prestigio, con lo que se sienten motivados por conocerlos.

Competidores

Lugares recreacionales en contacto con la naturaleza que son muy conocidos.

Insight

Quiero conocer lugares que me gusten, pero tiene que ser un lugar conocido y de calidad, pero no saber de ellos me desmotiva y desincentiva, y casi no los conozco.

Beneficios

Funcionales: conocer.

Psicosociales: sentirme motivado.

Valores y personalidad

Motivación.

Razones para creer

Buin Zoo me motiva a visitarlo, siento que no pierdo el tiempo porque es un lugar que goza de un gran prestigio.

Ventaja competitiva

Buin Zoo es el parque más prestigioso, en cuanto al cuidado de los animales, limpieza e infraestructura.

Esencia

Visitando estos lugares con alta calidad, me incentivo a conocer más y sentirme motivado.

6.2 Líneas de Acción para el Posicionamiento

A continuación se presentan líneas de acción que debe seguir la empresa para fomentar su posicionamiento en los segmentos.

Servicio básicos

Servicios higiénicos: Es importante mantener los servicios higiénicos impecables, porque más que dar una imagen de limpieza, lo que el consumidor siente que está siendo respetado. Y por el contrario, cuando no se mantiene la higiene, a los clientes no les dan ganas de volver. Además, es importante contar con servicios higiénicos en distintos lugares del recinto, dado su gran tamaño, puesto que se debe pensar en ofrecer servicios adecuados para los clientes, en especial pensando en personas de todas las edades (para integrar a la familia).

Servicio de alimentación: Actualmente, se ofrece comida envasada y chatarra, pero esto no da una buena impresión al visitante, al encontrarse en un entorno natural y amigable con el medio ambiente. No se potencia la imagen de entorno natural que es básico para los zoológicos. Según esto, la empresa cuenta con un casino concesionado, que debería tener las siguientes características idealmente:

- Ofrecer comida sana y/o saludable,
- Contar con un comedor espacioso para recibir a los clientes, especialmente en temporada alta, pues no da abasto, o contar con lugares que se puedan habilitar como comedores en caso de requerirlo,
- Cafetería.

Lugares de descanso: es muy importante contar con lugares de descanso protegidos del sol o de la lluvia, en los cuales los clientes puedan detenerse, especialmente en el caso de asistir en familia, pues se tiene personas de todas las edades. Y si se quiere fomentar la asistencia de la familia, es imperativo contar con estos lugares en distintas zonas del recinto.

El lugar debe estar adaptado para distintos tipos de personas, para que pueda asistir toda la familia y de una imagen de inclusividad (obtenido de respuestas de las entrevistas), pues a pesar de no salir como uno de los principales valores, el ser “Amigable hacia el público” genera una mejor imagen.

Estas acciones son especialmente para el segmento ocasional.

Relación con el cliente

No se debe tratar a los clientes como entes individuales que compran entradas (como actualmente es en los casos que no son visitas escolares).

Se debe implementar un sistema de membrecía por grupo familiar, no solo por persona individual. Esto porque en todos los casos entrevistados, era del interés de las personas asistir a estos lugares acompañados, para compartir buenas experiencias y crear lazos más fuertes. Esto se observa en gran medida para los segmentos Ocasionales y Esporádicos, que presentan los valores finales de compartir en familia y crear lazos en sus motivaciones de visita.

La membrecía debe:

- solicitar los datos de todos los integrantes de la familia (núcleo familiar),
- debe permitir asociar familiares cercanos y/o amigos, para formar una red
- debe permitir guardar los datos de cada visita, para permitir premiar en caso de asistir con la familia completa, de asistir un cierto número de veces al año, de llevar nuevos clientes, etc.
- Debe permitir juntar puntos en caso de distintas acciones en torno al parque.

De esta manera se puede conformar una red que acerque a las familias y las incentive a visitar el zoológico.

Descuentos

Es importante permitir ciertos descuentos, especialmente enfocados en los segmentos potenciales: ocasionales y esporádicos.

- Descuentos para grupos familiares
- Descuentos para grupos grandes
- Descuentos, a través de la acumulación de puntos en comercios asociados, lo que permite generar publicidad y gancho para los clientes de los comercios asociados.

Promociones

Promociones para grupos familiares, de esta manera se potencia la captación de estos grupos. Es importante debido a que varias de los clientes que asisten menos al zoológico, lo hacen pensándolo en una actividad familiar, que potencie los lazos, pero que se ven limitados a aumentar la frecuencia de visita debido al precio. Esto atraerá especialmente al segmento ocasional, y después al esporádico.

Tecnología

Transmisiones en directo de la vida de algún animal: Ver online el comportamiento de ciertos animales, pueden ser los más activos, los más populares, alguno elegido por votación, etc. Puede permitir mantenerse más conectado con el parque, y tenerlo más presente durante el

tiempo que no se visite. Por otro lado, se puede captar clientes potenciales que no estén convencidos de asistir, mostrándoles la vida de algún animal (que por supuesto sea feliz).

Actividades o servicios complementarios

Sería interesante implementar atracciones que no se relacionen directamente con los animales, pero sí con la naturaleza y actividades al aire libre. Pensando especialmente en el cliente frecuente. Estos servicios extras pueden ser:

- Juegos para los niños,
- Deportes: cancha de fútbol, muros de escalada,
- Paseo: carritos de paseo para recorrer el recinto,
- Paseos en bote en laguna artificial
- Piscinas

Lo anterior sería para en un futuro ir convirtiendo el parque en un lugar de paseo más completo, lo que es interesante para las personas que encuentran que tiene una ubicación alejada, pues les permite pensar que el viaje vale la pena más.

7 CONCLUSIONES

Los parques zoológicos corresponden a la industria recreacional educativa, enfocándose en la exhibición de animales. Entre estos se distinguen: zoológicos, safaris y granjas educativas.

La competencia directa, que se encuentra en la Región Metropolitana y sus alrededores, está determinada por cuatro parques zoológicos: Buin Zoo; Zoológico Nacional; Parque Safari de Rancagua; Lampazoo.

Además en la Región Metropolitana se encuentran nueve granjas educativas. Las granjas educativas corresponden a un servicio sustituto de los zoológicos, dado su menor tamaño, simplicidad, y enfoque preferentemente a animales domésticos.

Dentro de la industria estudiada, no se observa una competencia agresiva, debido a que es un mercado en crecimiento, tampoco se visualiza entrada de grandes competidores, debido a los altos costos de inversión (terreno, animales exóticos, cuidados especiales, personal, etc.). Lo que sí forma parte de medianas a altas fuerzas son la aparición de sustitutos y los clientes.

Buin Zoo cuenta con una gran infraestructura, conocimiento del manejo del negocio (operacionalmente), con posibilidades de ampliación de terreno, lo que le permite aumentar su oferta.

El surgimiento de un producto sustituto que se está masificando (granjas educativas) y que tiene menores costos de inversión y de operación, que se traduce en menores precios hacia el cliente, corresponde a debilidad que debe enfrentar.

Debido a que la empresa busca aumentar la cantidad de visitas, es fundamental entender el comportamiento de los clientes, especialmente de acuerdo a su frecuencia de visitas a los parques zoológicos, que corresponden a lugares de recreación educativa.

Se determinan cuatro segmentos según la frecuencia de uso: visitantes frecuentes, visitantes ocasionales, visitantes esporádicos y no visitantes. De los anteriores se estudian los tres primeros, ya que el no visitante no corresponde a un cliente de los zoológicos y las respuestas obtenidas no son válidas para el análisis (motivaciones de visita al zoológico).

Los resultados obtenidos logran proponer una segmentación e identificar sus principales motivaciones de compra, centrado en los valores principales desde el Confort hasta el Aprendizaje. A partir de lo anterior se esbozan estrategias de posicionamiento para cada uno de esos segmentos.

Las motivaciones del Cliente Frecuente son principalmente la calidad de servicio y servicios extras. Buscan que el zoológico les proporcione tranquilidad y respeto hacia ellos y entre las personas. El aprendizaje es muy importante, por lo que se fijan bastante en la calidad de la información. Requieren atención más personalizada, calidad e inversión en nuevos servicios e infraestructura para mantener el espacio donde se sentirían más tranquilos y confiados.

Las motivaciones del Cliente Ocasional son principalmente aumentar los lazos afectivos en familia, sentir confianza y confortabilidad. Es importante para ellos compartir en familia, por lo que necesitan estar seguros para poder sentirse en agrado y favorecer la conexión. El precio influye bastante en su decisión, pues pretende asistir en grupos familiares.

La motivación del Cliente Esporádico es principalmente sentirse motivado por conocer algo nuevo. Se le puede incentivar para que visite zoológico por medio del prestigio del que goza el parque y un precio accesible. Los incentivos que debe recibir para asistir son mayores a los otros segmentos.

En el caso del Modelo General, los resultados obtenidos desprenden dos motivaciones principales: la conciencia y el respeto por la vida, también valores más individuales sobre el aprendizaje y la comodidad de la persona.

De todo esto se desprende que las principales líneas de acción a seguir del Buin Zoo deben ser mejorar los servicios básicos y mejorar la relación con el cliente, especialmente tomando en cuenta a las familias como un conjunto. El segmento de los visitantes Frecuentes se puede atraer más a través de mejores servicios para su comodidad. El de los Ocasionales, a través de atraer a la familia con promociones para el grupo. El de los Esporádicos, a través de descuentos en el precio y de dar a conocer el prestigio y cuidados, mostrando el lugar como una atracción agradable de visitar.

Como conclusión general, es necesario hacer un esfuerzo en el conocimiento de las motivaciones de los clientes, para obtener una buena segmentación, con el fin de poder abordar las estrategias hacia los clientes de forma correcta.

En general, al tener una empresa de un rubro tan particular como lo es el de los zoológicos y el pertenecer a industrias complementarias de la educación y la entretención (que muchas veces

son competencia), se exige esfuerzos de segmentación más complejos. El cliente se debe contextualizar con mayor profundidad, incluyendo a la familia y buscando satisfacer necesidades de servicio de altos estándares para los padres (especialmente en el segmento de los usuarios frecuentes), y a la vez empujando a quienes están al borde del interés pero que no cuentan al zoológico como una opción prioritaria. Con un *marketing mix* justo, que los potencie a asistir (queda propuesto para un trabajo posterior), como pueden ser las promociones adecuadas en precio e inclusión de miembros familiares, o el promover la imagen de la naturaleza que usualmente no ven y que con un poco de estímulo recuerdan querer visitar.

Por otro lado, queda propuesto el estudio de la población que no asiste al zoológico, dado que la presente investigación se enfoca en los visitantes y sus motivaciones.

8 BIBLIOGRAFÍA

1. KOTLER, P., KELLER, K. 2009. Dirección de Marketing. 12° ed., Pearson Educación. 775 p.
2. BRAVO, J. 2003. Evaluación de Proyecto Agroturístico Granja Educativa para Buin Zoo. Tesis de Magister en Ciencias Animales. Santiago, Pontificia Universidad Católica de Chile, Facultad de Agronomía e Ingeniería Forestal. 77 p.
3. AIACH, R. 2008. Diseño de una estrategia de marca para Frutos del Maipo. Memoria de Ingeniero Civil Industrial. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 44 p.
4. KOTLER, P. 2001. Estrategias y Marketing de Museos.
5. IZURIAGA, V. Análisis de la neofobia en la población de la cuenca de Pamplona en función de sus características demográficas.
6. www.buinzoo.cl
7. www.alpza.com Asociación Latinoamericana de Parques Zoológicos y Acuarios.
8. GONZÁLEZ, A., MONCADA, J., ARA., ARANGUREN, J. 2009. Los visitantes del Parque Zoológico y Botánico Bararida, estado Lara: demanda real e implicaciones educativas ambientales. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Caracas, Venezuela. Investigación y Postgrado, vol. 24, núm. 3. 213-238 p.
9. Apuntes del curso Marketing II de Magister en Gestión y Dirección de Empresas del Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, profesores Máximo Bosch y William Young.
10. DIAZ, G., ORTIZ, R. 2005. La entrevista cualitativa. Universidad Mesoamericana. 31p.

9 ANEXOS

Anexo A

Estructura organizacional

La organización cuenta con los siguientes departamentos: Dirección, Administración, Educación y Comunicaciones, Manejo Animal, Áreas Verdes y Departamento Veterinario, además de Acuario y Alimentación que son administrados por concesionarios.

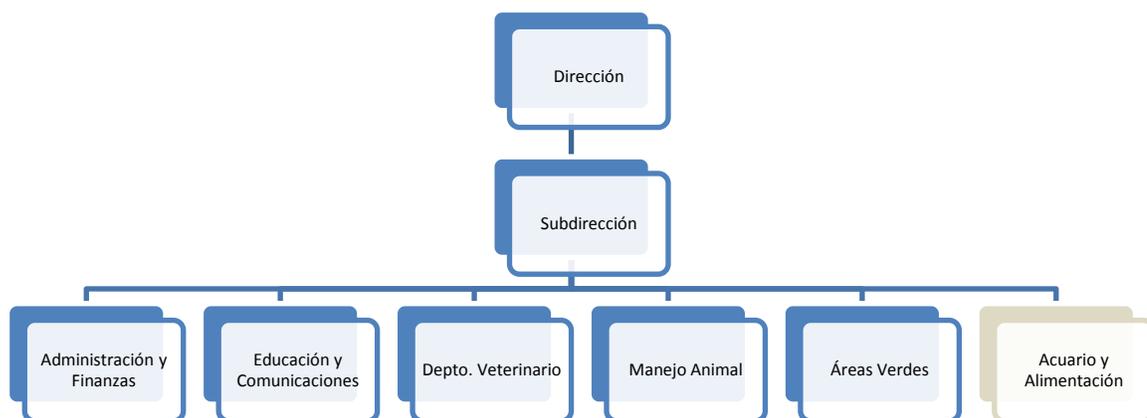


Ilustración 1: Estructura Organizacional

Anexo B

A continuación se presenta la frecuencia de las respuestas dadas por los entrevistados. Éstas fueron agrupadas por los conceptos que definen los niveles de abstracción, y se presentan según la clasificación de los entrevistados por uso del servicio: esporádicos, ocasionales y frecuentes.

Tabla 9: Tabla de frecuencia de las respuestas de los segmentos

Row Labels	Frecuentes	Esporádicos	Ocasiones	Grand Total
Atributo	35	30	35	100
ACTIVIDADES ANEXAS		1		1
ACTIVIDADES RECREATIVAS	3	1		4
AMIGABLE AL PUBLICO	2			2
BONITO		1	1	2
CANTIDAD Y VARIEDAD DE ANIMALES	3	1	3	7
CUIDADO DE LOS ANIMALES	1	3	4	8
ECOLOGICO Y CONCIENCIA ANIMAL		1		1
ENTORNO NATURAL	3	1	1	5
ESPACIO PARA LAS PERSONAS	4	2	2	8
ESPACIO PARA LOS ANIMALES	1	2	1	4
HIGIENE Y LIMPIEZA	6	4	4	14
INFORMACION	5		3	8
INFRAESTRUCTURA		1	2	3
NOVEDOSO	1		1	2
PERSONAL CALIFICADO		1	1	2
PRECIO	1	2	2	5
PRESTIGIO		2		2
PROMOCIONES		1	1	2
RECORRIDO ENTRETENIDO		1	1	2
SEGURIDAD	1	1	2	4
SERVICIOS BASICOS PARA PERSONAS	3	1	3	7
SERVICIOS EXTRAS	1	1		2
UBICACION Y TRANSPORTE		2	3	5
Beneficio	35	30	35	100
Acumular gratas vivencias			1	1
Apreciar belleza de los animales	1	1	3	5
Aprender	2		2	4
Aprender a relacionarnos con la naturaleza	2			2
Apto para todas las edades	1			1
Compartir en familia o en grupo	1	1	1	3
Conectarnos con la naturaleza	2	1		3
Confío que los animales están bien		4	1	5
Contacto con los animales	1			1

Disfrutar más	3	2	2	7
Entretenerse	2	2	2	6
Experimentar emociones		1		1
Genera agrado	4	6	6	16
Genera tranquilidad	2	1	2	5
Hacer cosas nuevas	1		2	3
Incentiva a visitarlo	2	4	3	9
Más motivado		1	1	2
Más sano		1	1	2
Más seguro			2	2
Más tiempo		1	1	2
Menos congestión	2			2
Menos preocupaciones	3			3
Preocupación por el visitante	2	1	3	6
Satisfacer necesidades	2	1	1	4
Transmitir conocimiento	1	1		2
Utilizo mejor el dinero	1	1	1	3
Valor	24	21	23	68
Alegría		1		1
Aprendizaje	3		2	5
Bienestar	1		1	2
Conciencia de la naturaleza y de los seres vivos	2	2	3	7
Confort	4	2	4	10
Familia	1	1	2	4
Libertad	1	1	1	3
Motivación	1	3	3	7
Reconocimiento social		1		1
Respeto mutuo	5	3	1	9
Satisfacción	1	2	2	5
Ser un aporte a la sociedad		1		1
Tranquilidad y Confianza	5	2	3	10
Transformación social		1		1
Vida apasionante		1	1	2
Grand Total	94	81	93	268

Anexo C

A continuación se presenta el código realizado en Macro de Excel para la determinación de las ladders para el Mapa Jerárquico de Valores:

```
Sub recopila_abv()  
Dim hoja As String  
hoja = "Frecuentes"  
  
Ocasio:  
Noasis:  
  
Dim rango As Range  
'Atributos  
For Each rango In Worksheets(hoja).Range("A2:F7")  
    If Not rango.Value = "" Then  
        i = 0  
        Do While Not IsEmpty(Worksheets("Recopilación").Range("A2").Offset(i, 0))  
            If Worksheets("Recopilación").Range("B2").Offset(i, 0).Value = rango.Value And  
Worksheets("Recopilación").Range("D2").Offset(i, 0).Value = hoja Then  
                Exit Do  
            End If  
            i = i + 1  
        Loop  
  
        Worksheets("Recopilación").Range("A2").Offset(i, 0).Value = "Atributo"  
        Worksheets("Recopilación").Range("B2").Offset(i, 0).Value = rango.Value  
        Worksheets("Recopilación").Range("C2").Offset(i, 0).Value =  
Worksheets("Recopilación").Range("C2").Offset(i, 0).Value + 1  
        Worksheets("Recopilación").Range("D2").Offset(i, 0).Value = hoja  
  
    End If  
  
Next rango  
  
'Beneficios  
For Each rango In Worksheets(hoja).Range("G2:L7")  
    If Not rango.Value = "" Then  
        i = 0  
        Do While Not IsEmpty(Worksheets("Recopilación").Range("A2").Offset(i, 0))  
            If Worksheets("Recopilación").Range("B2").Offset(i, 0).Value = rango.Value And  
Worksheets("Recopilación").Range("D2").Offset(i, 0).Value = hoja Then  
                Exit Do  
            End If  
            i = i + 1  
        Loop  
  
        Worksheets("Recopilación").Range("A2").Offset(i, 0).Value = "Beneficio"  
        Worksheets("Recopilación").Range("B2").Offset(i, 0).Value = rango.Value  
        Worksheets("Recopilación").Range("C2").Offset(i, 0).Value =  
Worksheets("Recopilación").Range("C2").Offset(i, 0).Value + 1  
        Worksheets("Recopilación").Range("D2").Offset(i, 0).Value = hoja  
  
    End If
```

```

Next rango

'Valores
For Each rango In Worksheets(hoja).Range("M2:Q7")
  If Not rango.Value = "" Then
    i = 0
    Do While Not IsEmpty(Worksheets("Recopilación").Range("A2").Offset(i, 0))
      If Worksheets("Recopilación").Range("B2").Offset(i, 0).Value = rango.Value And
Worksheets("Recopilación").Range("D2").Offset(i, 0).Value = hoja Then
        Exit Do
      End If
      i = i + 1
    Loop

    Worksheets("Recopilación").Range("A2").Offset(i, 0).Value = "Valor"
    Worksheets("Recopilación").Range("B2").Offset(i, 0).Value = rango.Value
    Worksheets("Recopilación").Range("C2").Offset(i, 0).Value =
Worksheets("Recopilación").Range("C2").Offset(i, 0).Value + 1 =
    Worksheets("Recopilación").Range("D2").Offset(i, 0).Value = hoja

  End If
Next rango

If hoja = "Frecuentes" Then
  hoja = "Ocasionales"
  GoTo Ocasio
End If

If hoja = "Ocasionales" Then
  hoja = "No asisten"
  GoTo Noasis
End If

End Sub

```

Anexo D

Esta tabla contiene las relaciones entre Atributos y Beneficios o Consecuencias. Cada atributo dio origen a la consecuencia que sale al lado. Esto fue recabado de las respuestas de los entrevistados.

Tabla 10: Relación atributos-consecuencias

Atributos de procedencia	Consecuencias según procedencia
ACTIVIDADES ANEXAS	Disfrutar más
ACTIVIDADES RECREATIVAS	Aprender a relacionarnos con la naturaleza
ACTIVIDADES RECREATIVAS	Entretenerse
ACTIVIDADES RECREATIVAS	Experimentar emociones
ACTIVIDADES RECREATIVAS	Relacionarse con los animales
ACTIVIDADES RECREATIVAS	Transmitir conocimiento
AMIGABLE AL PUBLICO	Apto para todas las edades
AMIGABLE AL PUBLICO	Compartir en familia o en grupo
AMIGABLE AL PUBLICO	Incentiva a visitarlo
AMIGABLE AL PUBLICO	Menos preocupaciones
CANTIDAD Y VARIEDAD DE ANIMALES	Aprender a relacionarnos con la naturaleza
CANTIDAD Y VARIEDAD DE ANIMALES	Entretenerse
CANTIDAD Y VARIEDAD DE ANIMALES	Experimentar emociones
CANTIDAD Y VARIEDAD DE ANIMALES	Hacer cosas nuevas
CANTIDAD Y VARIEDAD DE ANIMALES	Hacer cosas nuevas
CANTIDAD Y VARIEDAD DE ANIMALES	Incentiva a visitarlo
CANTIDAD Y VARIEDAD DE ANIMALES	Recorrido entretenido
CANTIDAD Y VARIEDAD DE ANIMALES	Relacionarse con los animales
CERCANIA CON LOS ANIMALES	Experimentar emociones
CUIDADO DE LOS ANIMALES	Apreciar belleza de los animales
CUIDADO DE LOS ANIMALES	Confío que los animales están bien
CUIDADO DE LOS ANIMALES	Genera agrado
CUIDADO DE LOS ANIMALES	Transmitir conocimiento
ECOLOGICO Y CONCIENCIA ANIMAL	Aprender en familia o en grupo
ECOLOGICO Y CONCIENCIA ANIMAL	Conectarnos con la naturaleza
ECOLOGICO Y CONCIENCIA ANIMAL	Hacer cosas nuevas
ECOLOGICO Y CONCIENCIA ANIMAL	Transmitir conocimiento

ANIMAL	
ENTORNO NATURAL	Aprender a relacionarnos con la naturaleza
ENTORNO NATURAL	Compartir en familia o en grupo
ENTORNO NATURAL	Conectarnos con la naturaleza
ENTORNO NATURAL	Experimentar emociones
ENTORNO NATURAL	Genera agrado
ENTORNO NATURAL	Hacer cosas nuevas
ENTORNO NATURAL	Hacer cosas nuevas
ESPACIO PARA LAS PERSONAS	Aprender
ESPACIO PARA LAS PERSONAS	Compartir en familia o en grupo
ESPACIO PARA LAS PERSONAS	Conectarnos con la naturaleza
ESPACIO PARA LAS PERSONAS	Experimentar emociones
ESPACIO PARA LAS PERSONAS	Genera agrado
ESPACIO PARA LAS PERSONAS	Genera tranquilidad
ESPACIO PARA LAS PERSONAS	Menos congestión
ESPACIO PARA LOS ANIMALES	Apreciar belleza de los animales
ESPACIO PARA LOS ANIMALES	Confío que los animales están bien
ESPACIO PARA LOS ANIMALES	Incentiva a visitarlo
ESPACIO PARA LOS ANIMALES	Relacionarse con los animales
HIGIENE Y LIMPIEZA	Disfrutar más
HIGIENE Y LIMPIEZA	Genera agrado
HIGIENE Y LIMPIEZA	Incentiva a visitarlo
HIGIENE Y LIMPIEZA	Más sano
HIGIENE Y LIMPIEZA	Preocupación por el visitante
INFORMACION	Aprender
INFORMACION	Disfrutar más
INFORMACION	Genera agrado
INFORMACION	Transmitir conocimiento
INFRAESTRUCTURA	Entretenerse
INFRAESTRUCTURA	Más seguro
NOVEDOSO	Aprender
NOVEDOSO	Hacer cosas nuevas
NOVEDOSO	Incentiva a visitarlo
NOVEDOSO	Mejores vivencias

PERSONAL CALIFICADO	Confío que los animales están bien
PERSONAL CALIFICADO	Preocupación por el visitante
PRECIO	Compartir en familia o en grupo
PRECIO	Incentiva a visitarlo
PRECIO	Utilizo mejor el dinero
PRESTIGIO	Transmitir conocimiento
PROMOCIONES	Compartir en familia o en grupo
PROMOCIONES	Hacer cosas nuevas
PROMOCIONES	Incentiva a visitarlo
RECORRIDO ENTRETENIDO	Disfrutar más
RECORRIDO ENTRETENIDO	Genera agrado
RECORRIDO ENTRETENIDO	Más motivado
SEGURIDAD	Genera tranquilidad
SEGURIDAD	Incentiva a visitarlo
SEGURIDAD	Preocupación por el visitante
SERVICIOS BASICOS PARA PERSONAS	Disfrutar más
SERVICIOS BASICOS PARA PERSONAS	Incentiva a visitarlo
SERVICIOS BASICOS PARA PERSONAS	Menos preocupaciones
SERVICIOS BASICOS PARA PERSONAS	Preocupación por el visitante
SERVICIOS BASICOS PARA PERSONAS	Satisfacer necesidades
SERVICIOS EXTRAS	Disfrutar más
SERVICIOS EXTRAS	Incentiva a visitarlo
SERVICIOS EXTRAS	Más motivado
SERVICIOS EXTRAS	Preocupación por el visitante
SERVICIOS EXTRAS	Satisfacer necesidades
UBICACION Y TRANSPORTE	Disfrutar más
UBICACION Y TRANSPORTE	Más tiempo
UBICACION Y TRANSPORTE	Más tiempo
UBICACION Y TRANSPORTE	Transmitir conocimiento

Anexo E

Mapas Jerárquicos de Valor Generales

Estos fueron los mapas jerárquicos de valor, obtenidos para el universo total de las entrevistas.

Mapa jerárquico general II

Mapa jerárquico generado por punto de corte igual a 4. Contiene alrededor del 10% de las conexiones más fuertes determinadas por el número de relaciones entre un nivel de abstracción y otro. Es el mapa resultante de las respuestas de todas las entrevistas.

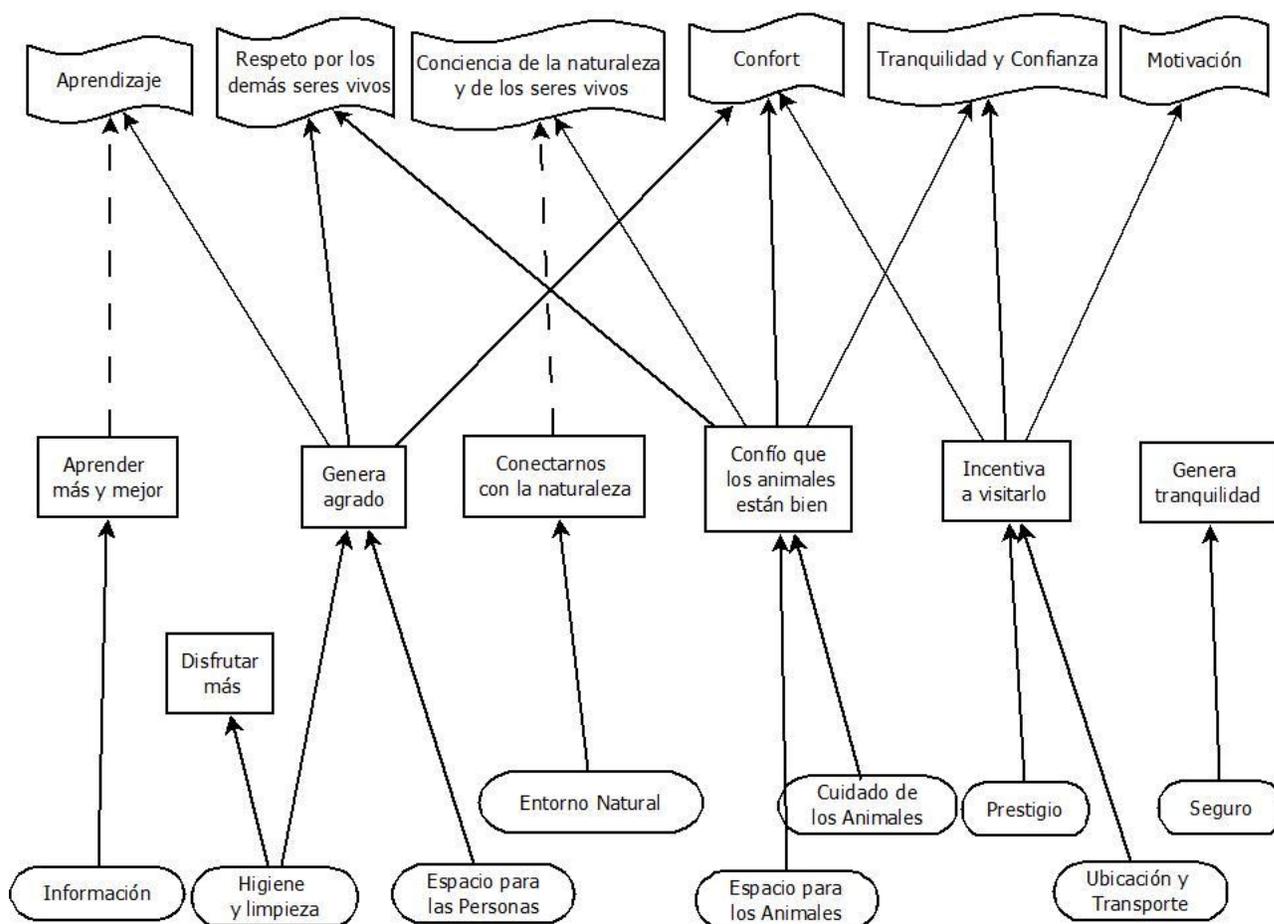


Figura 6: Mapa jerárquico general II

Mapa jerárquico general III

Mapa jerárquico generado por punto de corte igual a 3. Contiene alrededor del 15% de las conexiones más fuertes determinadas por el número de relaciones entre un nivel de abstracción y otro.

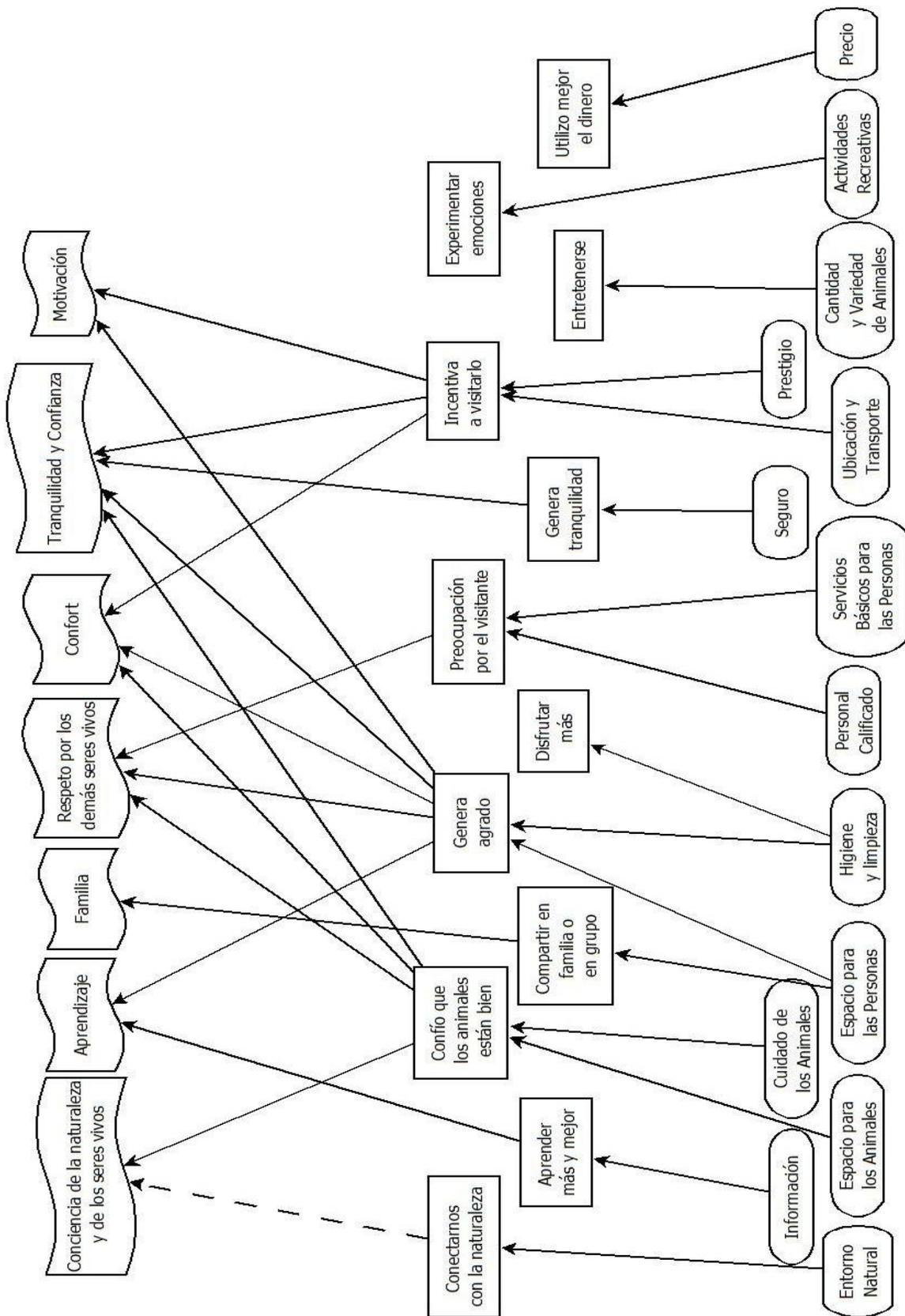


Figura 7: Mapa jerárquico general III

Anexo F

Tablas Matriz de Implicancias

Modelo general:

Ladder general III con punto de corte 3, representando el 15% de las conexiones predominantes A-B y B-V.

Beneficios	Atributos	Conexiones
Confío que los animales están bien	CUIDADO DE LOS ANIMALES	10
Genera agrado	HIGIENE Y LIMPIEZA	10
Confío que los animales están bien	ESPACIO PARA LOS ANIMALES	7
Incentiva a visitarlo	PRESTIGIO	7
Genera tranquilidad	SEGURIDAD	7
Incentiva a visitarlo	UBICACION Y TRANSPORTE	6
Conectarnos con la naturaleza	ENTORNO NATURAL	5
Genera agrado	ESPACIO PARA LAS PERSONAS	4
Disfrutar más	HIGIENE Y LIMPIEZA	4
Aprender	INFORMACION	4
Experimentar emociones	ACTIVIDADES RECREATIVAS	3
Entretenerse	CANTIDAD Y VARIEDAD DE ANIMALES	3
Compartir en familia o en grupo	ESPACIO PARA LAS PERSONAS	3
Preocupación por el visitante	PERSONAL CALIFICADO	3
Utilizo mejor el dinero	PRECIO	3
Preocupación por el visitante	SERVICIOS BASICOS PARA PERSONAS	3
Valores	Beneficios	Conexiones
Aprendizaje	Genera agrado	1,65
Aprendizaje	Aprender	1,3
Respeto mutuo	Confío que los animales están bien	2,35
Respeto mutuo	Genera agrado	1,36
Respeto mutuo	Preocupación por el visitante	1,34
Conciencia de la naturaleza y de los seres vivos	Confío que los animales están bien	1,98

Tranquilidad y Confianza	Confío que los animales están bien	1,48
Tranquilidad y Confianza	Incentiva a visitarlo	1,43
Tranquilidad y Confianza	Genera tranquilidad	1,28
Tranquilidad y Confianza	Genera agrado	1,18
Motivación	Incentiva a visitarlo	1,49
Motivación	Genera agrado	1,02
Confort	Genera agrado	4,33
Confort	Incentiva a visitarlo	1,51
Confort	Confío que los animales están bien	1,43
Familia	Compartir en familia o en grupo	1

Tabla 11: Tablas matriz de implicancias

Modelo Cliente Frecuente

Tablas de matriz implicancias cliente frecuente

Valores	Coef.I de Conexión (C-V)
Familia	0,83
Aprender	0,17
Compartir en familia o en grupo	0,17
Conciencia de la naturaleza y de los seres vivos	1,83
Genera agrado	0,37
Aprendizaje	2,50
Aprender	0,33
Disfrutar más	0,33
Entretenerse	0,33
Tranquilidad y Confianza	4,33
Menos preocupaciones	0,53
Conectarnos con la naturaleza	0,37
Genera agrado	0,37
Menos congestión	0,37
Preocupación por el visitante	0,37
Aprender	0,33
Genera tranquilidad	0,33
Confort	3,33
Genera agrado	0,33
Genera tranquilidad	0,33

Menos preocupaciones	0,33
Conciencia de la naturaleza y de los seres vivos	1,83
Genera agrado	0,37

Atributo	Coef. de conexión	Beneficio
INFORMACION	2	Aprender
ENTORNO NATURAL	2	Conectarnos con la naturaleza
HIGIENE Y LIMPIEZA	2	Genera agrado
INFORMACION	2	Genera agrado
ESPACIO PARA LAS PERSONAS	2	Menos congestión
SERVICIOS BASICOS PARA PERSONAS	2	Menos preocupaciones
HIGIENE Y LIMPIEZA	2	Preocupación por el visitante
ACTIVIDADES RECREATIVAS	1	Aprender a relacionarnos con la naturaleza
ENTORNO NATURAL	1	Aprender a relacionarnos con la naturaleza
AMIGABLE AL PUBLICO	1	Apto para todas las edades
ESPACIO PARA LAS PERSONAS	1	Compartir en familia o en grupo
ACTIVIDADES RECREATIVAS	1	Disfrutar más
INFORMACION	1	Disfrutar más
ACTIVIDADES RECREATIVAS	1	Entretenerse
CANTIDAD Y VARIEDAD DE ANIMALES	1	Entretenerse
ESPACIO PARA LAS PERSONAS	1	Genera tranquilidad
SEGURIDAD	1	Genera tranquilidad
CANTIDAD Y VARIEDAD DE ANIMALES	1	Incentiva a visitarlo
AMIGABLE AL PUBLICO	1	Menos preocupaciones
SERVICIOS BASICOS PARA PERSONAS	1	Satisfacer necesidades
SERVICIOS EXTRAS	1	Satisfacer necesidades

Modelo Cliente Ocasional

Tablas matriz implicancias cliente ocasional

Beneficio	Coef conexión	Valor
Compartir en familia o en grupo	0,70	Familia
Confío que los animales están bien	0,87	Aprendizaje

Confío que los animales están bien	1,00	Bienestar
Confío que los animales están bien	1,33	Conciencia de la naturaleza y de los seres vivos
Confío que los animales están bien	1,37	Respeto mutuo
Confío que los animales están bien	1,00	Tranquilidad y Confianza
Disfrutar más	0,83	Respeto mutuo
Disfrutar más	0,83	Satisfacción
Genera agrado	1,17	Aprendizaje
Genera agrado	1,70	Confort
Genera agrado	0,87	Familia
Genera agrado	0,83	Tranquilidad y Confianza
Genera tranquilidad	0,83	Tranquilidad y Confianza
Incentiva a visitarlo	0,87	Confort
Incentiva a visitarlo	0,83	Tranquilidad y Confianza

Atributo	Coficiente de conexión	Beneficio
CUIDADO DE LOS ANIMALES	8	Confío que los animales están bien
HIGIENE Y LIMPIEZA	6	Genera agrado
SEGURIDAD	5	Genera tranquilidad
UBICACION Y TRANSPORTE	5	Incentiva a visitarlo
ESPACIO PARA LOS ANIMALES	4	Confío que los animales están bien
CANTIDAD Y VARIEDAD DE ANIMALES	4	Hacer cosas nuevas
INFORMACION	3	Aprender
PRECIO	3	Compartir en familia o en grupo
CANTIDAD Y VARIEDAD DE ANIMALES	3	Contacto con los animales
ESPACIO PARA LAS PERSONAS	3	Genera agrado
ENTORNO NATURAL	3	Hacer cosas nuevas
PRESTIGIO	3	Incentiva a visitarlo
HIGIENE Y LIMPIEZA	3	Más sano

Modelo Cliente Esporádico

Tablas matriz implicancias cliente esporádico

Beneficio	Coef. De conexión	Valor
Confío que los animales están bien	0,67	Conciencia de la naturaleza y de los seres vivos
Incentiva a visitarlo	0,53	Conciencia de la naturaleza y de los seres vivos
Utilizo mejor el dinero	0,33	Conciencia de la naturaleza y de los seres vivos
Genera agrado		Confort
Confío que los animales están bien	0,92	Confort
Incentiva a visitarlo	0,50	Confort
Utilizo mejor el dinero	0,33	Confort
Incentiva a visitarlo	0,33	Familia
Incentiva a visitarlo	1,36	Motivación
Genera agrado	0,50	Motivación
Disfrutar más	0,37	Motivación
Confío que los animales están bien	1,00	Respeto mutuo
Genera agrado		Respeto mutuo
Preocupación por el visitante	0,50	Respeto mutuo
Genera agrado		Satisfacción
Confío que los animales están bien	0,50	Ser un aporte a la sociedad
Confío que los animales están bien	0,50	Tranquilidad y Confianza
Incentiva a visitarlo	0,50	Tranquilidad y Confianza
Confío que los animales están bien	0,50	Transformación social

Atributo	Coeficiente de conexión	Beneficio
ESPACIO PARA LOS ANIMALES	3	Confío que los animales están bien
HIGIENE Y LIMPIEZA	3	Genera agrado
PRESTIGIO	3	Incentiva a visitarlo
CUIDADO DE LOS ANIMALES	2	Confío que los animales están bien
PRECIO	2	Utilizo mejor el dinero

Anexo G

Gasto promedio de los hogares en la Región Metropolitana, en porcentaje, por quintil, año 2007.
Fuente: INE

Gran Santiago						
Estructura del Gasto Promedio de los Hogares por Quintil de Ingreso Per Capita 2007, según productos						
EPF Nov 2006 - Oct 2007						
<i>(En pesos de abril de 2007)</i>						
Productos	Total	Quintil				
		1	2	3	4	5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Alimentos y bebidas	22,1	37,4	31,4	27,9	22,4	14,5
Vestuario y calzado	5,2	6,5	5,9	5,5	5,3	4,7
Vivienda	14,5	15,3	14,4	13,6	13,8	14,9
Muebles y cuidados de la casa	7,6	5,8	6,1	6,5	6,9	9,0
Salud	5,6	3,4	4,2	6,0	5,8	6,3
Transporte y comunicaciones	22,3	14,7	19,5	21,5	23,1	24,6
Recreación y esparcimiento	4,1	3,4	3,9	3,7	3,9	4,5
Enseñanza	6,2	4,4	5,2	5,9	7,1	6,4
Otros bienes y servicios	12,4	9,0	9,4	9,5	11,6	15,1
Hogares ordenados de acuerdo al Ingreso Per Cápita						
Deflactado por IPC General						

Ilustración 2: Gasto porcentual promedio de los hogares en la Región Metropolitana

Anexo H

Número de visitas

A continuación se muestra un gráfico de la demanda durante el año 2010. Se observa un aumento de las visitas para el segundo semestre. En los meses de Julio, Agosto, Octubre y Noviembre se obtienen los máximos de visitas.

