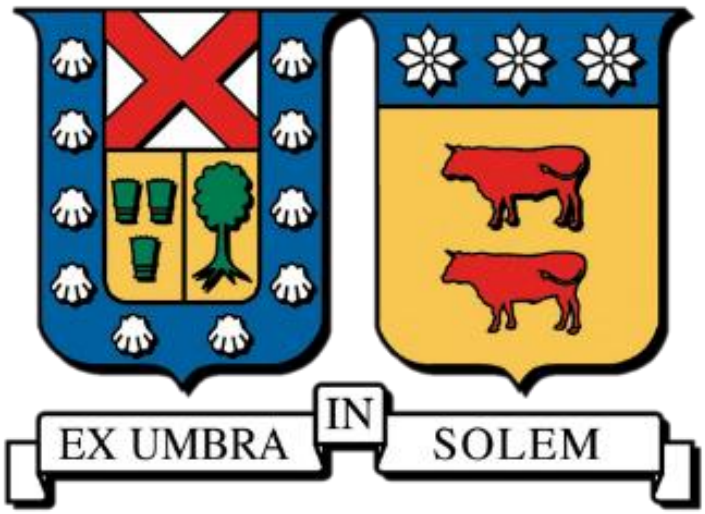
**UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA**
**DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS**
**VALPARAÍSO – CHILE**




# PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA UNA TIENDA DE CUPCAKES CON ENFOQUE EN EL MARKETING SENSORIAL, UBICADA EN SANTIAGO REGIÓN METROPOLITANA

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**
**INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**AUTOR:**
**CONSTANZA JELENA CARMEN GALDAMES VULINOVIC**

**PROFESOR GUIA:**
**SRTA. JOHANA MOYA ALFARO**

**PROFESOR CORREFERENTE:**
**SR. CRISTÓBAL FERNÁNDEZ ROBIN**

VALPARAÍSO, 2016

# AGRADECIMIENTOS

*¿Te has puesto a pensar qué querías estudiar cuando tenías 9 años? Yo quería ser médico, como mi hermana mayor, para ayudar a las personas y por que la admiraba mucho. Pasaron los años y decidí que la música era lo mío, quería estudiar interpretación musical mención percusión. Mas años pasaron y me decidí, lo mio era la cocina, fue entonces que conversé con mi padre y el me preguntó ¿Pero tu quieres estudiar gastronomía para trabajar todo el día en la cocina o para tener un restaurant? Y yo respondí, para tener un restaurant, obvio. Esa pregunta tenía una intención, que yo estudiara una carrera como la que estudió él, Ingeniería Comercial. Tras mi respuesta mi padre me recomendó que estudiara algo relacionado con la administración, porque me iba a dar todas las herramientas para lograr lo que me propusiera.*

*Entré a ingeniería civil industrial en la Universidad Santa María, un poco por que me lo recomendaron, entendiendo poco sobre qué hacíamos, pero con un sentimiento que eso era lo mío, y puedo afirmar que empecé a amar la carrera en el tercer año, cuando ya empezamos los ramos de especialidad y empecé a notar que lo que aprendía me iba a servir para mi propósito.*

*En el último año de la carrera, tuve un ramo llamado Marketing en la red. Tuvimos una tarea, contar a nuestros compañeros que habíamos aprendido en todos estos años de universidad. Muchos comentaron que habían aprendido a tener amigos, a trabajar bajo presión, si, concuerdo con todo eso, mi respuesta sin embargo fue emprender, desde el primer ramo de introducción a la ingeniería, la universidad te convence de que eres capaz, de que te está dando las herramientas, de que sabrás trabajar bajo presión y te presentará a esos buenos amigos con quienes podrás contar cuando estes en la la difícil tarea de emprender.*

*De tu parte debes poner la resiliencia, y evitar la procastrinación. Lo que ciertamente es difícil. Cuando fallas en un ramo, cuando te comparan, cuando esa decisión que te ha costado tomar puede significar cambios grandes (pero quizás también buenos*

*cambios), hay que tener el valor y sobreponerse. Como dijo alguna vez Ateneo"Es duro fracasar en algo pero es mucho peor no haberlo intentado".*

*En mi último año de universidad por diversos motivos, entre ellos algunos familiares, tuve que postergar mi proceso de titulación, fue un momento duro, por que no me gusta dejar los procesos inconclusos y fue un hecho que me generaba mucha vergüenza. Pasó un año y medio y finalmente tuve la determinación de terminar el proceso que concluye con este escrito.*

*Dedico este trabajo a Claudia Rogel. Eres mí pilar y apoyo en todo momento.*
*También lo dedico a mi Madre Darija Vulinovic y tía Daniella Vulinovic, a mis suegros Carmen Figueroa y Emilio Morales, y a todos esos amigos incondicionales.*
*Finalmente agradezco a la profesora Johana Moya por ser la mejor profesora guía y tenerme tanta paciencia, al Profesor Hugo Osorio, a Cecilia Luna, Gisela Alarcón y José Miguel Gonzalez y a todos quienes me ayudaron en este proceso.*

*"La inspiración existe, pero debe encontrarte trabajando". Pablo Picasso*
*"Lo Maravilloso de aprender es que nadie puede arrebatárnoslo". BB King*

# RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio corresponde a una propuesta de modelo de negocios de una tienda dedicada a la elaboración y comercialización de cupcakes, enfocada en la experiencia multisensorial única del cliente en torno al producto, la participación activa del cliente en el resultado final del producto, la integración de canales de venta físicos y virtuales y la generación de valor y reputación de marca. El modelo de negocios que se presenta corresponde a un modelo flexible e incremental, que da como resultado la posibilidad de tener una tienda de distintas características con los distintos elementos que se elijan.

Al ser una industria incipiente en nuestro país, se analizan mercados extranjeros donde éstas tienen un mayor desarrollo como Estados Unidos y Reino Unido, al observar estos mercados se puede tener una perspectiva del comportamiento de la oferta y demanda y generar aprendizajes y oportunidades de mejora que sean aplicables a Chile. Por lo mismo, es importante entender el comportamiento del consumidor chileno y en particular el consumidor que busca la indulgencia en el "Comfort Food" término que se refiere a cualquier comida o bebida que genera en el consumidor una recompensa especial, las razones de que un alimento se vuelva un "Comfort Food" son variadas, puede deberse a la familiaridad con esta comida y/o a asociaciones placenteras. Este tipo de comidas produce un efecto "opio" en el cerebro, que puede deberse a su naturaleza confortable.

¿Por qué el 94% de los procesos de innovación fallan?, ¿Por qué abre una tienda, consigue muchos clientes y al tiempo estos se cambian a la competencia?, o ¿Por qué existe un precio menor a la vuelta de la esquina?. La razón de esto es que las empresas no tienen la menor idea de qué es lo que quiere y siente el consumidor; sus verdaderas motivaciones, ni cómo reacciona ante los estímulos que se les presentan y por lo mismo, no conocen las posibilidades que reviste hacer más científico el marketing, la publicidad y el proceso de innovación.

El desarrollo de esta investigación se divide en 5 etapas. En la primera etapa se realiza un levantamiento de información para conocer los antecedentes sobre la industria pastelera y del cupcake a nivel mundial y en chile, las nuevas tendencias de estas industrias, la sustentabilidad, el cuidado de la salud y las normativas que rigen este tipo de negocios. En los antecedentes se obtuvo información relevante respecto a la evolución que ha tenido la industria pastelera chilena en los últimos años. las estadísticas demuestran que Chile se consolida como el mayor consumidor de dulces, pastelillos y caramelos de América Latina, llegando a una cifra de 2,3 Kg por habitante y por año. Esta cifra representa un crecimiento de 30,8% en los últimos 5 años. Esta curva de todas

maneras se viene aplanando desde 2011 debido a en parte el cambio de preferencia entre los consumidores hacia otros tipos de alimentos sustitutos más saludables.

De acuerdo a datos proporcionados por el Banco Central, las industrias manufactureras no metálicas representan un 9% del PIB. Dentro de él, el sub rubro alimentario representa un 2% del PIB, y en él, la actividad económica fabricación de pan, productos de panadería y pastelería representan un 0.13% del PIB. Las pastelerías en chile forman parte del 1.49% del total del mercado nacional, esta participación ha aumentado en un 413.8% comparado con 2005 a una tasa anual de crecimiento compuesto de 20% en los últimos 9 años. Las ventas de esta actividad han aumentado en un 110% desde 2013 a 2014, un 812% vs 2005 y un crecimiento compuesto de 28% en los últimos 9 años, llegando a 311.541.741 UF para 2014.

El sector pastelero es uno de los más versátiles del mercado, no solo en términos de productos sino también de hábitos y lugares de compra Las tendencias convergen a locales ubicados dentro de mall o puntos de alta afluencia y es cada vez más común que los productos sean elaborados completamente o al menos en su última fase en el mismo lugar, para de esta forma ofrecer productos personalizados y exclusivos a los clientes. De acuerdo a datos de Euromonitor Internacional, Chile sigue liderando el consumo per cápita de la región, llegando a un 88% de la población como consumidores activos de productos de pastelería.

El perfil del consumidor en chile, es el de un consumidor que sabe un poco más acerca de su salud, especialmente en el sector oriente del Gran Santiago, un núcleo urbano extensamente poblado y con mayor capacidad adquisitiva. Esto hace que busquen productos reducidos en grasas, azúcares y libres de alérgenos, el futuro de la pastelería va en esa dirección y también hacia la globalización, las mezclas culturales y la utilización de nuevas tecnologías.

Estando establecido el contexto en el cual se desarrolla la investigación, se presenta la segunda etapa, donde se analiza en profundidad el comportamiento de la industria local y de lo que ofrece la Región Metropolitana en cuanto a la industria del cupcake, como resultado se obtiene que existe un desarrollo importante de negocios Online con despacho y en menor medida negocios establecidos en el sector oriente del Gran Santiago. Luego de esto se realiza el análisis PESTLA. En el análisis político, se observa un decrecimiento en la evaluación positiva del gobierno, principalmente como consecuencia de los escándalos de corrupción asociados a Caval, SQM y Penta. En el análisis económico se aprecia una recesión económica importante a nivel de país que podría continuar el 2016 con un crecimiento económico menor al esperado. En el análisis

sociocultural y demográfico se analiza la nueva escala de los grupos socio económicos existentes en chile y su distribución en el Gran Santiago, donde el estrato alto corresponde a un 16% de la población, y el estrato medio a un 47%, estos estratos se distribuyen en comunas del Centro y Nor-oriente del Gran Santiago. De acuerdo a la actualización de la población 2002-2012 y proyecciones 2013-2020, la distribución de acuerdo a la edad indica una predominancia en el rango etario de 30 a 44 años en la comuna de Santiago y de 15 a 29 años en la región metropolitana.

El análisis tecnológico revela la existencia de múltiples herramientas disponibles en el mercado para la gestión, eficiencia y seguridad de los procesos de producción, logística, distribución, inventario, envíos, facturas, ventas y contabilidad de la empresa

Para el análisis a los factores ambientales, se observa una alta valoración de las comunidades por empresas que se preocupen de su impacto en el medio ambiente, las empresas han entendido que la sustentabilidad se traduce en un reto a la innovación, creatividad y experimentación de nuevas formas de producir y hacer negocios.

En tanto, en el análisis legal se observa que para este tipo de negocios los sistemas normativos a implementar para su funcionamiento persiguen el desarrollo de estándares internacionales de gestión en distintos ámbitos, algunos de los cuales afectan directamente la productividad, la satisfacción de los clientes, la minimización del impacto de la empresa sobre el medio ambiente, e incluso sobre la comunidad.

En esta etapa también se analiza, mediante el uso de la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter, el micro entorno donde se pretende desarrollar el proyecto, identificando una rivalidad media de los competidores de la industria y una rivalidad media en la amenaza de competidores potenciales. Se observa también el aprovechamiento de las economías de escala y el bajo poder de negociación de los proveedores. En cuanto a los clientes, su poder de negociación es medio al igual que la amenaza de productos sustitutos.

En la tercera etapa se desarrolla el análisis de la oferta, analizando las empresas que han sido exitosas a nivel mundial en la venta de cupcakes. En general se observa que estas empresas deben su éxito a la gran calidad y personalización de sus productos y servicios asociados. Más adelante se presentan casos de éxito fuera de la región metropolitana y casos de éxito en emprendimientos temáticos, en cuyos casos se repite el mismo patrón descrito para los éxitos internacionales. Se presenta además la competencia sustituta y la más agresiva ubicada en el Gran

Santiago. Para complementar lo anterior se realizan entrevistas a expertos en el tema, entre ellos dos de los principales competidores más agresivos, para conocer como sus clientes valoran el producto, su calidad y los servicios anexos, qué tipos de clientes cubren, detalles sobre sus medios de captación de clientes y su apreciación sobre las normativas que aplican a estos negocios en Chile. De las entrevistas se obtuvo que el producto es cada vez más valorado, lo que viene como consecuencia de las tendencias que llegan desde el extranjero, también dentro de los servicios anexos valorados se encuentra el despacho, el catering, clases de repostería y cafetería boutique. En cuanto a los clientes, se trata de hombres y mujeres de todas las edades pertenecientes a los niveles socioeconómicos medio-alto, que compran al menos una vez a la semana. Los medios de captación más utilizados por los expertos son ferias, publicidad en revistas y boca a boca.

La cuarta etapa es el análisis de la demanda, en él se analizó el comportamiento, frecuencia de compra, motivaciones, preferencias, estacionalidad y grado de satisfacción del consumidor, realizando una encuesta a 102 personas, entrevistas a 12 clientes, un Focus group a 6 clientes y una encuesta a 100 personas para validar los factores de éxitos encontrados en el análisis de la oferta.

De las encuestas a 102 personas se encontró que las personas que consumen de estos productos prefieren en un 34 % realizar la compra en una pastelería y un 28% de forma Online. Están dispuestos a pagar entre $1000 y $1500 por cupcake. Respecto a la cantidad comprada, un 46% de las menciones indica entre 4 y 6 unidades. A su vez se obtuvo información sobre los atributos del producto valorarían, entre ellos está “reducido en grasa y calorías”, con más de 63% de valoraciones favorables. En cuanto a los productos complementarios que valoran, los más destacados son “Cafetería y otras bebidas”, “Muffins y otros tipos de pastelillos” con sobre un 90% de valoraciones favorables. Los servicios asociados valorados son “Despacho a domicilio “con 70% de valoraciones favorables y “Distintos medios de Pago” con un 93% de valoraciones positivas La frecuencia de compra predominante se sitúa en una vez cada tres meses, esta baja frecuencia puede deberse a la no habitualidad de compra de cupcakes en estos consumidores (de todas maneras todos compran cupcakes); las entrevistas a clientes que son compradores asiduos de cupcakes dieron como frecuencia más de una vez al mes e incluso a la semana. En estas entrevistas realizadas a 12 clientes donde un 25% corresponde a hombres y 75% a mujeres, pertenecientes a comunas del sector oriente de Santiago, los entrevistados se mostraron muy interesados en los cupcakes, destacando entre sus atractivos la variedad de diseños y sabores, y como aspectos negativos el exceso de azúcar de coberturas y bizcochos. Estos consumidores consiguen sus cupcakes

principalmente en pastelerías, y acompañan de café y té el producto. Ellos también sienten atracción por vivir nuevas experiencias y las últimas tendencias y consideran que estimular los sentidos en el proceso de venta se configura como una ventaja competitiva para una empresa. Son personas que utilizan con frecuencia las redes sociales, principalmente Facebook con 75% e Instagram con 58% y que perciben positivamente la existencia de clubes de clientes. Un aspecto importante observado en las entrevistas es la preocupación por el cuidado de la salud de los clientes, para el 100% de los encuestados lo fundamental es moderar los niveles de azúcar, grasas y las porciones. Finalmente se observa que los entrevistados consideran fundamental que el cliente interno represente la marca y los estándares y valores de la empresa

En esta etapa se analizaron y validaron también los factores de éxito observados en el análisis de la oferta, se realizó una encuesta de valoración de acuerdo al diferencial semántico de Osgood de los factores observados. En la totalidad de los casos los promedios ponderados se encontraron sobre 5.5, en el sector de las valoraciones positivas.

Con los análisis ya realizados se sigue con la última etapa de la investigación correspondiente a la realización de un modelo de negocios que tiene como eje central en aplicar el Marketing Sensorial, conocimientos de Neuromarketing, una serie de estrategias hacia el servicio al cliente, la innovación, mejora continua, aprovechamiento de las tendencias y excelencia en la industria del cupcake. La propuesta de valor se basa en la entrega de un servicio diferenciado de la competencia donde se vivirá una experiencia multisensorial, entregando productos de alta calidad que estimulen los sentidos del olfato, gusto y tacto y en menor medida el de la vista, mientras otros aspectos audiovisuales estimulan los sentidos de vista y auditivo. La identidad de la marca va a ser plasmada en 5 aristas, una para cada sentido. La propuesta se basa en primer lugar en asociaciones claves con empresas no competidoras, para ampliar la oferta y atraer la demanda de los consumidores, por ejemplo proveedores de bebestibles, insumos de repostería, clubes de clientes (diarios, telefonía, grandes tiendas), empresas de cupones e instituciones educacionales. En segundo lugar están las relaciones cliente proveedor para garantizar la fiabilidad de suministros, por ejemplo empresas de seguridad y aseo, Mantenimiento, medios de pago y Brand Ambasadors. El modelo requiere de la construcción desde cero de las instalaciones, por lo que se debe buscar financiamiento para desarrollar la compra del terreno, proyecto arquitectónico y proyecto de ejecución.

Finalmente se recomienda al aplicar este modelo, la generación de documentos normativos que aseguren una óptima ejecución de los procesos y la gestión de la calidad total.

# ABSTRACT

The present study corresponds to a business model proposition of a shop dedicated to the production and commercialization of cupcakes, focused on the unique multisensory customer experience around the product, the active participation of the customer in the end result of the product, integration of physical and virtual sales channels and the generation of value and brand reputation. The business model presented is a flexible and incremental model, which results in the possibility of having a store with different characteristics by choosing the different elements that are presented.

As an emerging industry in our country, foreign markets where the industry has more development is analyzed (this are the cases of USA and UK). By observing these markets a behavioral perspective of supply and demand is obtained, and it is possible to generate learning and improvement opportunities that are applicable to Chile. Nevertheless, it is important to understand the behavior of the Chilean consumer and particularly the consumer looking indulgence in "Comfort Food", a term that refers to any food or drink that generates the consumer a special reward. The reasons for a food to become a 'Comfort food" are multiple, for example it may be due to familiarity with this meal and/or pleasant associations. These foods produce an "opium" effect in the brain, which may be due to its comfortable nature.

Why 94% of innovation processes fail? Why entrepreneurs open a store, get many customers and soon all these customers prefer the competitors? or Why is there a lower price just around the corner? . The reason for this is that companies have no idea what the consumer wants and feels; their true motivations, or how they respond to the stimuli presented to them and therefore do not know the possibilities that lines doing a more scientific marketing, advertising and innovation process.

The development of this research is divided into 5 stages. In the first stage information uprising is conducted to understand the background of the pastry industry and cupcake worldwide and of course in Chile, the new trends in these industries, sustainability, health care and government regulations in this type of business. Relevant Information was obtained in the background, the evolution that has taken the Chilean pastry industry in recent years. Statistics show that Chile has established itself as the largest consumer of sweets, cakes and candies in Latin America, reaching a figure of 2.3 kg per capita per year. This figure represents an increase of 30.8% over the past 5

years. This curve has been flattening since 2011 partly due to the change of preference among consumers to other types of healthier food substitutes.

According to data provided by the Central Bank, non-metallic industries manufacturers represent 9% of GDP (Gross Domestic Product). Within it, the food sub category represents 2% of GDP and in it, the economic activity bread, pastry and bakery products account for 0.13% of GDP. Bakeries in Chile are part of 1.49% of the domestic market; this share has increased by 413.8% compared to 2005 at an annual compound growth rate of 20% in the last 9 years. Sales of this activity has increased by 110% from 2013 to 2014, an 812% growth vs. 2005 and composed of 28% over the past 9 years, reaching 311,541,741 UF in 2014.

The bakery industry is one of the most versatile on the market, not only in terms of products but also on habits and places of purchase. Trends converge to stores located within mall or points of high inflow of customers. It is increasingly common for products to be made completely or at least its final phase in the same place, to thereby provide customized and exclusive products to customers. According to Euromonitor International, Chile continues to lead the region in per capita consumption of pastry products, reaching 88% of the population as active consumers.

The consumer profile in Chile is a consumer who knows a little more about its health, especially in the eastern sector of Santiago, an urban area widely populated and with high purchasing power. This makes searching low in fat, sugar and allergen-free products, the future of the bakery it is going in that direction and also towards globalization, cultural mixtures and the use of new technologies.

Being established the context in which the research is conducted, it comes the second phase, which is analyze in depth of the local industry behavior and what offers the Metropolitan Region in terms of the cupcake industry. The results obtained are that there is an important business development online, and with lesser extent, established businesses in the eastern sector of Santiago.

After this it is performed the PESTLA analysis. In the political analysis, a decrease is observed in the positive evaluation of the government, mainly because of the corruption scandals associated with Caval, SQM and Penta. In the economic analysis the major economic recession seen at country level could continue in 2016 with an economic growth lower than expected. In the

sociocultural and demographic analysis it is seen a new scale of socioeconomic groups in Chile. The distribution of these groups in Santiago can be very notorious, upper social groups corresponds to 16% of the population analyzed, and middle social groups to 47%, these groups are distributed in Central and north-east of Santiago. According to the update of the 2002-2012 population projections 2013-2020, the distribution according to age indicates predominance in the age range of 30-44 years in the city of Santiago and 15 to 29 years in the Metropolitan Region.

The technological analysis reveals the existence of multiple tools available on the market for the management, production processes efficiency and safety, logistics, distribution, inventory, deliveries, invoices, sales and company accountability.

The environmental factors analysis, shows a high valuation of communities for companies that care about their impact on the environment, companies have understand that sustainability translates into a challenge for innovation, creativity and experimentation of new ways to produce and do business.

The legal analysis shows that, for this type of business, the regulatory systems implemented in operations pursue the development of international standards of management in different areas, some of which directly affect productivity and customer satisfaction, minimizing the impact of the company on the environment, and even the community.

At this stage it is also analyzed the micro environment by using Michael Porter's Five Forces tool, where the project will be developed, the analysis shows a midrange rivalry between competitors in the industry and a medium threat of potential competitors. The exploitation of economies of scale and low bargaining power of suppliers is also observed. As for customers, their bargaining power is medium as the threat of substitute products.

At third stage the supply analysis is developed, analyzing companies that have been successful worldwide in selling cupcakes. It is generally seen that these companies owe their success to the high quality and customization of its products and associated services. Subsequently are presented success stories arising in the Metropolitan Region and success stories in thematic ventures; in which case the same pattern described for international success is repeated.

Substitute and more aggressive competition located in Santiago is also presented. To complement this, expert interviews are conducted on the subject, including two of the top most aggressive competitors, the objective of these interviews is to know how their customers value the product, its quality and complementary services, what types of customers cover, details about means of customer acquisition and appreciation on the regulations that apply to these businesses in Chile.

From the interviews it was found that the product is increasingly valued, which comes as a result of trends coming from abroad. Also, within the most valued complementary services and products are, catering, bakery classes and boutique cafe. As for customers, the objective groups are men and women of all ages belonging to medium-high socioeconomic levels, buying at least once a week. The acquisition means most used by experts are fair attendance, advertising in magazines and word of mouth.

The fourth stage is the analysis of demand, its behavior, purchase frequency, motivations, preferences, seasonality and degree of consumer satisfaction was analyzed conducting a survey to 102 people, interviews with 12 clients, a focus group 6 customers and a survey of 100 people to validate success factors found in the analysis of supply.

The survey applied to 102 people revealed that people who consume these products prefer to make the purchase in a bakery shop by 34% and 28% prefer to do it in online shops. They are willing to pay between $ 1000 and $ 1500 CLP per cupcake. Regarding the quantity purchased, 46% of the entries indicated between 4 and 6 units. Moreover, it was obtained information about the product attributes valued among consumers, like "reduced in fat and calories," with more than 63% favorable rating. As for complementary products that are valued, the most prominent are "Coffee and other drinks", "muffins and other pastries" with about a 90% favorable rating. The valued associated services are "home-delivery" with 70% favorable rating and "different means of payment" with 93% positive ratings The predominant frequency of purchase is once every three months, this low rate may be due to these consumers non regularity to buy cupcakes (nevertheless they all buy cupcakes). The interviews with customers who are frequent buyers revealed cupcakes are consumed more often, over once a month or even more than once a week.

In these interviews to 12 clients, 25% were men and 75% women, belonging to communes in the eastern sector of Santiago, respondents were very interested in cupcakes, highlighting among its attractions the variety of designs and flavors, and negative aspects excess sugar topping and

biscuits. These consumers get their cupcakes mainly in bakery shops, and coffee and tea accompany the product. They also are attracted to new experiences and the latest trends and consider that stimulate the senses in the sales process is configured as a competitive advantage for a company.

They are people who frequently use social networks, mainly Facebook and Instagram with 75% to 58% and positively perceive the existence of customer clubs. An important aspect observed in interviews is concern for the health care of customers, for 100% of respondents the key is moderating the levels of sugar, fat and portions. Finally it is noted that the respondents consider it essential that the internal customer represents the brand and the standards and values of the company

Also in this stage are analyzed and validated the success factors observed in the analysis of supply, a survey valuation according to Osgood semantic differential of the observed factors was performed. In all cases the weighted averages were found about 5.5, in the positive ratings segment.

With the analysis already made it follows with the final stage corresponding to the realization of a business model whose central axis is to apply Sensory Marketing strategies, knowledge of Neuromarketing, a number of strategies to customer service research, innovation , continuous improvement, utilization trends and excellence in the industry of cupcakes . The value proposition is based on delivering a differentiated service competition where live a multisensory experience, delivering high quality products that stimulate the senses of smell , taste and touch and to a lesser extent the view while other audiovisual aspects stimulate the senses of sight and hearing. The brand identity will be reflected in 5 edges, one for each direction. The proposal is based primarily on key partnerships with non-competing companies, to expand the supply and attract consumer demand, such as suppliers of beverage, supplies pastry, clubs customers (newspapers, telephone, large stores), business coupons and educational institutions. Second are the customer supplier relationships to ensure reliability of supplies, such as security and cleaning companies, maintenance, payment and brand ambasadors. The model requires the construction of facilities from scratch. Funding it is required to develop land acquisition, architectural design and project execution.

Finally it is recommended to apply this model, the generation of regulatory documents to ensure optimal execution of processes and total quality management.

# ÍNDICES

## Índice General

RESUMEN EJECUTIVO ..... 4
ABSTRACT ..... 9
ÍNDICES ..... 14
Índice General ..... 14
Índice de Gráficos ..... 22
Índice de Tablas ..... 25
Índice de Figuras ..... 27
INTRODUCCIÓN ..... 30
CAPÍTULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN ..... 32
1.1 Descripción de la problemática ..... 32
1.2 Propuesta de tema ..... 33
1.3 Objetivos ..... 34
1.3.1 Objetivo Principal ..... 34
1.3.2 Objetivos Secundarios ..... 34
1.4 Alcance ..... 35
1.5 Metodología ..... 35
1.5.1 Levantamiento de la información ..... 35
1.5.2 Análisis de la industria ..... 36
1.5.3 Análisis de la Cadena de Valor ..... 36
1.5.4 Estudio de mercado ..... 36
1.5.5 Propuesta de Modelo de Negocios ..... 36
CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES GENERALES ..... 38
2.1 La pastelería ..... 38
2.1.1 Diferencia entre pastelería, repostería y panadería: ..... 38
2.1.2 Historia de la pastelería ..... 39
2.2 Actualidad de la pastelería en américa y el mundo ..... 45
2.2.1 Estado de la industria de alimentos en América Latina ..... 45
2.2.2 La pastelería y repostería en la actualidad en América Latina ..... 47
2.2.3 Nuevas tendencias en pastelería 2015 ..... 51

2.3 La pastelería en Chile ..... 53
2.3.1 Historia y evolución de la Pastelería en Chile ..... 53
2.3.2 Actualidad en Chile ..... 58
2.3.3 Futuro de la pastelería en Chile ..... 70
2.3.4 Sustentabilidad en la pastelería ..... 71
2.4 Los Cupcakes ..... 72
2.4.1 Historia del Cupcake ..... 77
2.4.2 Diferencias entre cupcake, muffins y magdalena ..... 79
2.5 El mercado mundial de Cupcakes ..... 80
2.6 Cupcakes en Chile ..... 92
2.7 Cupcakes y el cuidado de la salud ..... 95
2.7.1 Clasificación de las materias primas para la elaboración de Cupcakes ..... 100
2.8 Normativas y Certificaciones ..... 107
2.8.1 Resolución sanitaria en Chile ..... 107
2.8.2 Permisos para la operación: ..... 109
2.8.3 Norma ISO 22000 ..... 112
2.8.4 Norma ISO 14000 ..... 113
2.8.5 Norma ISO 9000 ..... 115
2.8.6 Certificación BRC: Estándar mundial para seguridad alimentaria ..... 117
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO ..... 119
3.1 Investigación de Mercados ..... 119
3.1.1 Paso 1: Definición del problema ..... 121
3.1.2 Paso 2: Desarrollo del enfoque del problema: ..... 121
3.1.3 Paso 3: Formulación del diseño de la investigación ..... 122
3.1.4 Paso 4: Trabajo de campo o recopilación de datos ..... 127
3.1.5 Paso 5: Preparación y análisis de datos. ..... 128
3.1.6 Paso 6: Elaboración y presentación del informe ..... 129
3.1.7 La investigación cualitativa ..... 130
3.1.8 Investigación Cuantitativa ..... 137
3.2 Análisis PESTLA ..... 142
3.2.1Definición del modelo ..... 142
3.2.2 Factores Políticos: ..... 143

3.2.2 Factores Económicos ..... 144
3.2.3 Factores Socioculturales ..... 145
3.2.4 Factores Tecnológicos ..... 145
3.2.5 Factores Legales ..... 147
3.2.6 Factores Ambientales ..... 148
3.3 Diamante de Porter (análisis de las 5 fuerzas) ..... 149
3.3.1 Rivalidad entre competidores actuales ..... 150
3.3.2 Amenaza de competidores potenciales ..... 152
3.3.3 Poder de negociación de proveedores ..... 156
3.3.4 Poder de negociación de los compradores ..... 157
3.3.5 Amenaza de los productos substitutos ..... 159
3.4 Análisis de la cadena de valor ..... 160
3.4.1 Actividades Principales ..... 162
3.4.2 Actividades de Apoyo ..... 163
3.5. Análisis de Cadena de Valor de los Servicios ..... 164
3.5.1. Eslabones primarios controlables ..... 165
3.5.2. Eslabones primarios no controlables ..... 166
3.5.3. Eslabones de apoyo ..... 167
3.6. Negocio ..... 168
3.7. Modelo de Negocio ..... 168
3.8. Patrones de Modelo de Negocios ..... 169
3.8.1. Desagregación de Modelo de Negocios ..... 169
3.8.2. Cola Larga (Long Tail) ..... 169
3.8.3. Plataformas Multilaterales ..... 170
3.8.4. Gratis (Freemium) ..... 170
3.8.5. Modelo de Negocios Abiertos ..... 171
3.9. Modelo CANVAS ..... 171
3.9.1. Segmento del mercado ..... 172
3.9.2. Propuestas de Valor ..... 175
3.9.3. Canales de Distribución ..... 178
3.9.4. Relaciones con clientes ..... 179
3.9.6. Recursos Claves ..... 183

3.9.7. Actividades Claves ..... 184
3.9.8. Asociaciones Claves ..... 185
3.9.9. Estructura de Costos ..... 187
3.10 Marketing ..... 189
3.10.1 Conceptualización y desarrollo histórico ..... 189
3.10.2 Planificación comercial ..... 192
3.10.3 Segmentación del mercado ..... 194
3.10.4 Mercado de consumo y comportamiento de compra de los consumidores ..... 197
3.11 Marketing Sensorial ..... 219
3.11.1 Modelo de Marketing Sensorial ..... 222
3.11.2 La experiencia ..... 223
3.11.3 Diseño de las experiencias en el punto de venta ..... 224
3.11.4 Neuromarketing y Marketing Sensorial ..... 225
3.11.5 La vista como experiencia sensorial ..... 227
3.11.6 El gusto como experiencia sensorial ..... 238
3.11.7 El olfato como experiencia sensorial ..... 243
3.11.8 El oído como experiencia sensorial. ..... 249
3.11.9 El tacto como experiencia sensorial. ..... 254
3.11.10 Estrategias sensoriales y trato al consumidor ..... 260
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA ..... 266
4.1 Descripción de la Industria ..... 266
4.2Análisis del Macro entorno (Análisis PESTLA) ..... 267
4.2.1 Factores Políticos/Legales ..... 267
4.2.2 Factores Económicos ..... 278
4.2.3 Factores Socio-Culturales y Demográficos ..... 288
4.2.4 Factores Tecnológicos ..... 298
4.2.5 Factores Ambientales ..... 301
4.3 Análisis del Microentorno : 5 fuerzas de Porter ..... 303
4.3.1 Rivalidad entre competidores actuales ..... 303
4.3.2 Amenaza de competidores potenciales ..... 307
4.3.3 Poder de negociación de los proveedores ..... 310
4.3.4 Poder de negociación de los clientes ..... 313

4.3.5 Amenaza de los productos sustitutos ..... 317
4.3.6 Resumen Análisis de las cinco fuerzas de Porter ..... 319
4.4 Oportunidades y Amenazas ..... 320
4.4.1 Oportunidades ..... 320
4.4.2 Amenazas ..... 321
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LA OFERTA ..... 322
5.1 Análisis de éxitos internacionales ..... 322
5.1.1 The Cupcake Shoppe (Canadá) ..... 322
5.1.2 The Cupcake Bakery (Australia) ..... 325
5.1.3 Georgetown Cupcake (Washington) ..... 328
5.2 Análisis de casos exitosos en Chile (otras Regiones) ..... 331
5.2.1 Cupcakes The Shop ..... 331
5.3 Análisis de la competencia y sustitutos en Santiago ..... 334
5.3.1 Panadería y Pastelería San Camilo ..... 334
5.3.2 Pastelería Cafetería Melinka ..... 337
5.3.3 Pastelería Paradiso ..... 340
5.3.4 Pastelería Cory ..... 343
5.3.5 Pastelería De tartas y tortas ..... 346
5.3.6 Pastelería Mozart ..... 349
5.3.7 Cafetería Tavelli ..... 352
5.3.8 Starbucks Coffee ..... 356
5.3.9 Dunkin Donuts ..... 360
5.3.10 Juan Valdez Café ..... 363
5.3.11 Supermercado Jumbo (Pastelería) ..... 367
5.4 Otros ejemplos de emprendimientos temáticos ..... 370
5.4.1 Insert Coin Resto-Bar ..... 370
5.4.2 Hard rock café ..... 373
5.5 Análisis de la competencia más agresiva ..... 375
5.5.1 Cupcakes Coffee Ñuñoa ..... 376
5.5.2 Pastry Planet ..... 379
5.5.3 Cupcakes Monet ..... 385
5.5.4 Saralina Cupcakes y Tortas ..... 387

5.6 Tabla Resumen Comparativa ..... 392
5.7 Entrevista a expertos en el tema ..... 394
5.7.1 S C & T ..... 394
5.7.2 Sussenwonen los secretos de la Oma ..... 396
5.7.3. Pastry Planet ..... 398
5.8 Factores críticos de éxito ..... 400
5.9 Principales Conclusiones y Aprendizajes ..... 404
5.9.1 Importancia al cuidado de la salud ..... 404
5.9.2 Presencia Redes sociales ..... 404
5.9.3 Motivaciones ..... 404
5.9.4 Ambientación y distribución de los espacios en la tienda ..... 405
5.9.5 Alta Preferencia de consumidores ..... 405
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE LA DEMANDA ..... 406
6.1 Información levantada de antecedentes generales ..... 406
6.2 Recopilación de información existente ..... 407
6.2.1 Comportamiento ..... 407
6.2.2 Frecuencia de visitas ..... 408
6.2.3 Motivaciones ..... 409
6.2.4 Estacionalidad ..... 409
6.2.5 Grado de satisfacción ..... 410
6.2.6 Productos preferidos ..... 410
6.2.7 Oferta ..... 411
6.3 Focus Group ..... 412
6.4 Entrevistas a clientes ..... 413
6.5 Resultados de las encuestas ..... 415
6.6 Análisis de las encuestas ..... 457
6.6.1 Preferencias ..... 457
6.6.2 Precio y segmento económico ..... 457
6.6.3 Cantidad comprada ..... 457
6.6.4 Frecuencia de compra ..... 458
6.6.5 Atributos del producto valorados ..... 458
6.6.6 Servicios y productos complementarios valorados ..... 460

6.7 Validación de los factores de éxito a través de la demanda ..... 464
6.8 Principales conclusiones y aprendizajes ..... 465
6.8.1 Generar una experiencia sensorial en el cliente: ..... 465
6.8.2 Fidelizar al cliente ..... 466
6.8.3 Estar en constante conocimiento de las últimas tendencias y atractivos para el cliente. 466
6.8.4 Enfocarse en el equilibrio entre sabor y cuidado de la salud ..... 467
6.8.5 Mantener visibilidad y contacto en las redes sociales ..... 467
6.8.6 Contar con personal capacitado, fidelizar al cliente interno, aplicar marketing corporativo ..... 468
CAPITULO 7: MODELO DE NEGOCIOS ..... 469
7.1 Segmento de Mercado ..... 470
7.2 Propuesta de valor ..... 473
7.3 Canales de entrega ..... 474
7.4 Relaciones con los clientes (CRM) ..... 476
7.5 Flujos de ingresos ..... 478
7.6 Recursos clave ..... 479
7.6.1 Recursos Físicos ..... 479
7.6.2 Recursos Humanos ..... 481
7.6.3 Recursos Tecnológicos ..... 488
7.6.4 Recursos Intelectuales ..... 490
7.6.5 Recursos Financieros ..... 491
7.7 Actividades clave ..... 492
7.7.1 Permisos y Certificaciones ..... 492
7.7.2 Elaboración de Proyecto Arquitectónico y Proyecto de Ejecución: ..... 495
7.7.3 Adecuación y diseño ambiental del recinto ..... 496
7.7.4 Diseño y Producción de productos ..... 497
7.7.5 Manuales y Protocolos ..... 498
7.7.6 Implementación de tecnologías ..... 498
7.7.7 Relación con los clientes internos ..... 499
7.7.8 Relación con los clientes externos ..... 499
7.7.9 Publicidad ..... 499
7.7.10 Implementación y puesta en producción DIY ..... 500
7.7.11 Branding ..... 500

7.7.12 Compra de productos de Gift Shop ..... 501
7.8 Partners clave ..... 501
7.8.1 Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras: ..... 501
7.8.2 Relaciones cliente proveedor para garantizar la fiabilidad de suministros ..... 503
7.9 Estructura de costos ..... 505
7.10 Business Model Canvas propuesto ..... 507
CAPITULO 8: CONCLUSIONES ..... 509
CAPITULO 9: RECOMENDACIONES ..... 517
CAPITULO 10: BIBLIOGRAFÍA ..... 518
CAPÍTULO 11: ANEXOS ..... 521
Metodología construcción mapa Choropleth del nivel de introducción Cupcakes en capitales del mundo ..... 521
Características físico-químicas de la Harina de Repostería. ..... 529
Nueva segmentación socioeconómica ..... 530
Cronología Histórica de la Repostería Española: ..... 542
Los Chilenos y la Alimentación Estudio GFK Adimark ..... 546
Ley 19.233 Seguridad Informática ..... 550
Proyecto de Ley de Seguridad Informática: ..... 551
Decreto 54 : constitución y funcionamiento de Comités Paritarios ..... 556
Infografía Implicados Caso SQM Diario La Tercera ..... 566
Carta de productos Pastelería Melinka ..... 567
Productos Georgetown Cupcakes ..... 567
Encuesta análisis Demanda ..... 571
Ficha Focus Group, Preguntas y Respuestas ..... 575
Entrevistas a Clientes: ..... 581
Encuesta Factores de éxito ..... 586
Detalle resultados encuesta Factores de Éxito ..... 587
Proyector Planetario SKYMASTER® ZKP 4 LED ..... 588
Especificaciones técnicas computador, video proyector e impresora ..... 588
Designergate NEO  Sistema EAS ..... 590

## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Distribución de las empresas de la región metropolitana y país según su tamaño..... 61
Gráfico 2: Tasa de crecimiento anual de las empresas de la región metropolitana y país según su tamaño. ..... 62
Gráfico 3: Participación en ventas de las empresas de la región metropolitana según su tamaño .... 63
Gráfico 4: Participación de acuerdo a las Ventas UF ..... 66
Gráfico 5: Participación de acuerdo a la cantidad de empresas. ..... 66
Gráfico 6: Participación en el mercado de Actividad económica 154110: Fabricación de pan, productos de panadería y pastelería ..... 67
Gráfico 7: Crecimiento de la actividad económica 154110: Fabricación de pan, productos de panadería y pastelería ..... 68
Gráfico 8: Ventas en UF de la actividad económica 154110: Fabricación de pan, productos de panadería y pastelería ..... 68
Gráfico 9: Evolución anual de cantidad empresas dedicadas a la Pastelería en la región metropolitana (2005-2014) ..... 69
Gráfico 10: Evolución anual de Ventas de empresas dedicadas a la Pastelería en la región metropolitana (2005-2014) ..... 69
Gráfico 11: Evolución del precio de la Harina Corriente (por quintal) ..... 70
Gráfico 12: Interés del consumidor a lo largo del tiempo del término “Cupcake” ..... 83
Gráfico 13: Menciones en libros de la palabra Cupcake a nivel mundial ..... 84
Gráfico 14: Principales requerimientos en pasteles, pastelillos y Brownies en los Estados Unidos (2010-2012) ..... 90
Gráfico 15: Principales tipos de lanzamientos de productos pasteleros ..... 90
Gráfico 16: Interés del consumidor a lo largo del tiempo del término “Cupcake” ..... 92
Gráfico 17 : Opinión publica del actual Gobierno ..... 268
Gráfico 18: Respuestas a la pregunta “En su opinión, ¿Cuántos políticos en Chile están involucrados en actos de corrupción? (% Total Muestra) ..... 272
Gráfico 19 : Evaluación a la forma de gobernar de Michelle Bachelet ..... 275
Gráfico 20: Proyección de inflación IPC ..... 282
Gráfico 21 : Balance de oferta y demanda de cobre mundial (miles de toneladas métricas) ..... 283
Gráfico 22: Tipo de cambio real de Estados Unidos y precio del cobre (índice julio 2011=100) .. 284
Gráfico 23 : Precios y costos históricos del Cobre (centavos de dólar la libra) ..... 285
Gráfico 24 : Confianza de los consumidores diciembre 2015 ..... 286
Gráfico 25 : Expectativa económica del país a 12 meses y 5 años. ..... 286
Gráfico 26 : Situacion económica de las empresas ..... 287
Gráfico 27 : Expectativa nivel de desempleo ..... 287
Gráfico 28 : Expectativas de inflación ..... 288
Gráfico 29 : Pirámide de segmentación (Ingreso per cápita equivalente, hogares total país) ..... 289
Gráfico 30 : Distribución Socioeconómica de hogares (País vs. Gran Santiago) ..... 290
Gráfico 31 : Población por grupos de edad 2002 y 2012 ..... 295
Gráfico 32 : Proyección crecimiento población RM al 2020 ..... 295
Gráfico 33 : Distribución de la población en la RM y proyección al 2020 ..... 296

Gráfico 34 : Importancia Relativa del Sector Alimentario en el PIB ..... 308
Gráfico 35 : Cantidad de personas según preferencia de tipo de establecimiento de compra de Cupcakes ..... 416
Gráfico 36 : Cantidad de personas de acuerdo a la cantidad de cupcakes que estas compran por vez ..... 417
Gráfico 37: Cantidad de personas que compran cierto número de cupcakes por vez de acuerdo al establecimiento. ..... 418
Gráfico 38: Frecuencia de Compra (Total) ..... 419
Gráfico 39: Frecuencia de compra de cupcakes de acuerdo al tipo de establecimiento ..... 420
Gráfico 40: Cantidad de personas encuestadas según su Rango de Salario ..... 421
Gráfico 41: Frecuencia de compra según Rango Salarial, Cantidad de personas. ..... 422
Gráfico 42 : Preferencia por local de acuerdo a Rango Salarial, Cantidad de personas. ..... 423
Gráfico 43: Precios que están dispuestos a pagar clientes en cada tipo de establecimiento ..... 424
Gráfico 44 : Distribución por sexo ..... 425
Gráfico 45: Distribución por Sexo, Rango Salarial y Comuna ..... 426
Gráfico 46 Atributos valorados del producto ..... 427
Gráfico 47 : Servicios/ Productos Asociados Valorados ..... 428
Gráfico 48 : Atributos valorados del local ..... 429
Gráfico 49 : cantidad de personas de acuerdo a su rango salarial y edad ..... 430
Gráfico 50 : Cantidad de personas que si valoran y que no valoran el atributo tamaño unitario según rango de salario y rango de precio. ..... 431
Gráfico 51 : Cantidad de personas que si valoran y que no valoran el atributo producto vegano según rango de salario y rango de precio. ..... 432
Gráfico 52; Cantidad de personas que si valoran y que no valoran el atributo producto libre de azúcar según rango de salario y rango de precio ..... 434
Gráfico 53: Cantidad de personas que si valoran y que no valoran el atributo producto Reducido en grasas según rango de salario y rango de precio ..... 435
Gráfico 54: Cantidad de personas que si valoran y que no valoran el atributo producto Reducido en calorías según rango de salario y rango de precio ..... 436
Gráfico 55 : Cantidad de personas que si valoran y que no valoran el atributo producto Hecho de Granos Integrales según rango de salario y rango de precio ..... 437
Gráfico 56: Cantidad de personas que si valoran y que no valoran el atributo producto Libre de Gluten según rango de salario y rango de precio ..... 438
Gráfico 57: % de incidencia de enfermedades asociadas a una incapacidad de consumir cupcakes dentro del grupo familiar de la muestra. ..... 439
Gráfico 58: Apertura en las menciones de enfermedades consultadas presentes en algún integrante del grupo familiar. ..... 439
Gráfico 59: Cantidad de personas que si valoran y que no valoran el servicio Muestras Gratis según rango de salario y rango de precio ..... 440
Gráfico 60: Cantidad de personas que si valoran y que no valoran el producto asociado Cafetería u otras bebidas según rango de salario y rango de precio ..... 441
Gráfico 61 : Cantidad de personas que si valoran y que no valoran el producto asociado Muffins u otro tipo de pastelillos según rango de salario y rango de precio ..... 442

Gráfico 62: Cantidad de personas que si valoran y que no valoran el producto asociado Productos salados o Sándwiches según rango de salario y rango de precio ..... 443
Gráfico 63: Cantidad de personas que si valoran y que no valoran el producto asociado Gift Shop según rango de salario y rango de precio ..... 444
Gráfico 64: Cantidad de personas que si valoran y que no valoran el producto asociado Pedidos Online según rango de salario y rango de precio ..... 445
Gráfico 65: Cantidad de personas que si valoran y que no valoran el producto asociado Despacho a Domicilio según rango de salario y rango de precio ..... 446
Gráfico 66: Cantidad de personas que si valoran y que no valoran el servicio asociado DIY (Hágalo Usted Mismo) según rango de salario y rango de precio ..... 447
Gráfico 67: Cantidad de personas que si valoran y que no valoran el servicio asociado Distintos Medios de pago según rango de salario y rango de precio..... 448
Gráfico 68: Cantidad de personas que si valoran y que no valoran el servicio asociado Wi-Fi según rango de salario y rango de precio ..... 449
Gráfico 69: Cantidad de personas que si valoran y que no valoran el servicio asociado Post Venta según rango de salario y rango de precio ..... 450
Gráfico 70; Cantidad de personas que si valoran y que no valoran la característica comodidad del mobiliario según rango de salario y rango de precio..... 451
Gráfico 71 Cantidad de personas que si valoran y que no valoran la característica conectividad y localización según rango de salario y rango de precio ..... 452
Gráfico 72: Cantidad de personas que si valoran y que no valoran la característica Diseño Tienda según rango de salario y rango de precio ..... 453
Gráfico 73: Cantidad de personas que si valoran y que no valoran la característica Ambientación según rango de salario y rango de precio ..... 454
Gráfico 74: : Cantidad de personas que si valoran y que no valoran la característica Elementos Audiovisuales según rango de salario y rango de precio ..... 455
Gráfico 75: : Cantidad de personas que si valoran y que no valoran la característica Lugar Temático según rango de salario y rango de precio ..... 455
Gráfico 76 Cantidad de personas que si valoran y que no valoran a la experiencia sensorial como valor agregado de la oferta según rango de salario y rango de precio ..... 456
Gráfico 77 : Valoración de los factores de éxito ..... 465

# Índice de Tablas

Tabla 1: Ventas minoristas de productos libres de gluten (Incluye canales convencionales, supermercados naturistas, minoristas especializados/gourmet en los Estados Unidos) ..... 52
Tabla 2: Contribución regional al número de empresas, ventas y empleo del país (n° del total nacional para los años 2005 y 20014, no considera empresas sin ventas) ..... 58
Tabla 3: Contribución regional al número de empresas, ventas y empleo del país (% del total nacional para los años 2005 y 20014, no considera empresas sin ventas) ..... 60
Tabla 4: Ventas promedio (UF) por tamaño. ..... 62
Tabla 5: Trabajadores promedio en la Región Metropolitana y País, según tamaño de empresas .. 63
Tabla 6: Participación en el empleo en la Región Metropolitana y País, según tamaño de empresas (% del total de trabajadores, año 2005 y 2014) ..... 64
Tabla 7: Participación en el número de empresas, ventas y empleo de la Región Metropolitana y País (% del total, 2014) ..... 64
Tabla 8: Diferencias entre cupcakes Muffins y Magdalenas ..... 79
Tabla 9: Venta de productos de repostería por tipo en Estados Unidos entre 2008 y 2010 ..... 82
Tabla 10: Ventas de pasteles en los Estados Unidos, histórico y pronostico (valores en millones de dólares) ..... 85
Tabla 11: Ventas de pasteles en los Estados Unidos, histórico y pronostico (volumen de ventas en ‘000 Ton) ..... 85
Tabla 12: Mercado Principal (al menos 20% sobre la tasa de consumo) ..... 87
Tabla 13: Mercado no desarrollado (al menos 20% sobre la tasa de consumo) ..... 87
Tabla 14: Aplicaciones basadas en las propiedades funcionales del huevo ..... 103
Tabla 15 : Diferencias entre la investigación exploratoria y concluyente ..... 124
Tabla 16: Comparación entre investigación cualitativa y cuantitativa ..... 130
Tabla 17: Modos de aplicación de la encuesta ..... 139
Tabla 18: Evaluación comparativa de métodos de Observación. ..... 141
Tabla 19: Comparación entre Observación y Encuesta ..... 142
Tabla 20: Ejemplificación de Plataformas Multilaterales ..... 170
Tabla 21 : Evolución histórica de la orientación de la empresa en el siglo xx ..... 189
Tabla 22 : Diferencias entre marketing de transacciones y de relaciones. ..... 192
Tabla 23 : Diferencias entre Marketing Tradicional , Relacional y Sensorial ..... 221
Tabla 24 : Significados y efectos algunos aromas ..... 249
Tabla 25 : Políticos Implicados en caso SQM ..... 269
Tabla 26 : Políticos Implicados en caso Penta ..... 271
Tabla 27 : Crecimiento económico y cuenta corriente ..... 280
Tabla 28 : Supuestos del Escenario Base Internacional ..... 281
Tabla 29 : Clasificación del GSE (por tamaño e ingreso autónomo y tamaño del hogar) ..... 290
Tabla 30 : Distribución de GSE en comunas del Gran Santiago ..... 292
Tabla 31 : Población por grupos de edad 2002 y 2012 ..... 294
Tabla 32 : Tasas de participación, ocupación y desocupación según sexo y región año 2014 ..... 297
Tabla 33 : Distribución de ocupados según sexo y sectores económicos, año 2014 ..... 297

Tabla 34 : Nivel de confianza del usuario en la protección de su información al utilizar internet (Ataques virus, mal uso de información personal, pérdidas financieras por fraude) ..... 300
Tabla 35 : Nivel de Impacto Ambiental por tipo de Industria..... 302
Tabla 36 : Resumen Rivalidad entre los Competidores de la Industria ..... 306
Tabla 37 : Resumen de Amenaza de Nuevos Participantes ..... 310
Tabla 38 : Principales proveedores de insumos de repostería en Santiago ..... 311
Tabla 39 : Principales proveedores de insumos de repostería en Santiago ..... 312
Tabla 40 : Resumen de poder de negociación de los proveedores ..... 313
Tabla 41 : Resumen de poder de negociación de los clientes ..... 317
Tabla 42 : Resumen amenazas de sustitutos ..... 318
Tabla 43 : Resumen análisis 5 Fuerzas de Porter ..... 320
Tabla 44: Tabla resumen comparativa de los actores revisados en el análisis de la oferta. ..... 392
Tabla 45 : Fases del proyecto ..... 469

# Índice de Figuras

Figura 1: Fases de la realización del proyecto ..... 37
Figura 2: Materiales y herramientas utilizados en la elaboración de Cupcakes ..... 73
Figura 3: Herramientas utilizadas en la elaboración de Cupcakes ..... 73
Figura 4: Cupcake, Muffins y Magdalenas ..... 80
Figura 5: Grado de introducción de Cupcakes en las capitales de cada país ..... 81
Figura 6: Grado de introducción de Cupcakes en las capitales regionales de Chile. ..... 93
Figura 7: Implementos para elaborar Cupcakes ofrecidos por grandes cadenas de retail en Chile .. 95
Figura 8: Pasos del proceso de investigación ..... 120
Figura 9: Clasificación de los diseños de la investigación de mercados ..... 123
Figura 10: Proceso de preparación de los datos. ..... 128
Figura 11: Clasificación de datos de investigación de mercados ..... 129
Figura 12: Clasificación de los procedimientos de investigación cualitativa. ..... 132
Figura 13: Niveles el ambiente organizacional. ..... 143
Figura 14 : Modelo de 5 fuerzas de Porter ..... 150
Figura 15: Cadena de valor de Michael Porter ..... 161
Figura 16: Cadena de Valor de los Servicios ..... 165
Figura 17 :Tablero Canvas ..... 172
Figura 18 : Ejemplo Modelo Canvas de Apple ..... 188
Figura 19 : Desarrollo del plan de Marketing ..... 193
Figura 20 : Niveles de Segmentación ..... 197
Figura 21 : Modelo del comportamiento del comprador ..... 199
Figura 22 : Factores que influyen en el comportamiento del consumidor ..... 200
Figura 23 : Distribución geográfica del estrato social alto en el Gran Santiago ..... 202
Figura 24 : Distribución geográfica del estrato social medio en Santiago ..... 204
Figura 25 : Distribución geográfica del estrato social bajo en el Gran Santiago (D y E respectivamente) ..... 205
Figura 26 : Grupos de referencia del consumidor. ..... 207
Figura 27 : Jerarquía de necesidades de Maslow. ..... 210
Figura 28 : Cuatro tipos de comportamiento de compra ..... 214
Figura 29: Proceso de decisión del comprador ..... 216
Figura 30 : Modelo de Marketing Sensorial ..... 222
Figura 31 : Características de la experiencia en el marketing ..... 223
Figura 32 : Diseño de las experiencias en el punto de venta ..... 224
Figura 33 : El cerebro y la ubicación de los sentidos ..... 226
Figura 34 : Esquema de la anatomía del ojo ..... 229
Figura 35 : Distorsiones en la percepción visual ..... 230
Figura 36 : Espectro electromagnético ..... 232
Figura 37 : La semántica del color ..... 233
Figura 38 : La psicología del color ..... 234
Figura 39: El color más adecuado según el tipo de establecimiento comercial ..... 237
Figura 40 : Ubicación de papilas gustativas ..... 240

Figura 41 : Sensibilidad hacia los sabores ..... 241
Figura 42 : La percepción olfatoria ..... 244
Figura 43 : Umbrales de detección olfatoria ..... 248
Figura 44 : Anatomía del oído ..... 251
Figura 45 : Ubicación de los receptores táctiles ..... 255
Figura 46 : Comunas de la Provincia de Santiago ..... 277
Figura 47: Condiciones Climáticas, Zonas con Clima mediterráneo (en rojo) ..... 308
Figura 48: Distribución geográfica de los niveles socioeconómicos en el Gran Santiago ..... 314
Figura 49 : Vista interior y Frontal de la tienda. ..... 322
Figura 50: Torta y Cupcakes Temáticos “Casino”, The Cupcakes Shoppe ..... 323
Figura 51 : Vista interior de la tienda ..... 325
Figura 52 : Vitrina productos The Cupcake Bakery ..... 326
Figura 53 : Vista interior de una tienda de Georgetown Cupcake ..... 328
Figura 54 : Docena de cupcakes temáticos “Shark Week” ..... 329
Figura 55 : Local de 7 Norte (Viña del Mar) ..... 331
Figura 56 : Local de Recreo (Valparaíso) ..... 331
Figura 57 : Interior de la tienda y cupcakes de muestra ..... 332
Figura 58 : Casa Matriz Panadería y pastelería San Camilo (en la comuna de Estación Central) ..... 334
Figura 59 : Mufiin de arándano y Muffin de chocolate ..... 335
Figura 60 : Frontis Casa Matriz Pastelería Melinka ..... 337
Figura 61 : Vista sector de mesas en terraza local Catedral ..... 338
Figura 62 : Tienda ubicada en Av. Providencia, Metro Los Leones y vista a terraza exterior. ..... 340
Figura 63 : Variedad de Muffins, Pastelería Paradiso ..... 341
Figura 64 : Local ubicado en Mall Alto las Condes ..... 343
Figura 65 : Surtido de Petit Four Cory ..... 344
Figura 66 : Taller De Tartas y Tortas, ubicado en Av. Buenaventura, comuna de Vitacura ..... 346
Figura 67 : Cupcakes y “Blondie” en De Tartas y Tortas ..... 347
Figura 68 : Casa Matriz, ubicada en la comuna de Ñuñoa ..... 349
Figura 69 : Cheescakes e interior tienda ..... 350
Figura 70 : Vistas al interior y terrazas de una serie de tiendas Tavelli en la Región Metropolitana ..... 352
Figura 71 : Latte, Cinamon Roll e Vitrina de productos Tavelli ..... 353
Figura 72 : Decoración estándar tienda Starbucks ..... 356
Figura 73 : Frappuccino y Muffins ..... 357
Figura 74 : Local estándar de Dunkin Donuts ..... 360
Figura 75 : Docena de Dunkin Donuts ..... 361
Figura 76 : Interior Tienda Juan Valdez en la ciudad de Puerto Montt ..... 363
Figura 77 : Café y Muffin de Chocolate Juan Valdez. ..... 364
Figura 78 : Vista a pastelería estándar Supermercado Jumbo. ..... 367
Figura 79 : Cupcakes, Cheesecakes y otras preparaciones de repostería en Supermercado Jumbo 368
Figura 80 : Vista de la tienda ubicada en Avenida Irarrázaval ..... 370
Figura 81 : Donkey Kong Barrel Blast. Y Cupcakes Cumpleaños ..... 371
Figura 82 : Vista principal desde la entrada Hard Rock Café Santiago. ..... 373

Figura 83 : Jumbo Combo, y Variedad de Tragos Hard Rock Café..... 373
Figura 84 : Local ubicado en la comuna de Ñuñoa en Antonio Varas a 2 calles de la Avenida Irarrázaval ..... 376
Figura 85: Vitrinas equipos refrigeración con productos Cupcakes Coffee Ñuñoa..... 377
Figura 86 : Interior tienda Cupcakes Coffee Ñuñoa..... 377
Figura 87 : Vitrina tienda ubicada en Providencia y Taller en Recoleta..... 379
Figura 88 : Interior tienda en Providencia..... 380
Figura 89 : Cupcakes y Torta decorada..... 382
Figura 90 : Taller Cupcakes Monet/Empanadas Guacolda ubicado en La Florida. ..... 385
Figura 91 : Cupcakes Saralina, Temática Fútbol y Torta temática “Chanchitos en el barro”..... 388
Figura 92 : Pirámide de segmentación del cliente, de acuerdo a la frecuencia de compra ..... 472

# INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, el mercado de la repostería y pastelería y en particular el de los cupcakes vive una fuerte expansión desde hace ya varios años. Tal auge se evidencia en el aumento de empresas nuevas que se dedican a la comercialización de Cupcakes y otros productos de repostería y pastelería y por otro lado el auge de tiendas se dedican a la comercialización de insumos para preparar éste tipo de pastelillos (tanto tiendas especializadas como supermercados que han ampliado su gama de productos dirigiéndola a insumos para elaboración de cupcakes).

Los precios de los cupcakes dependen en gran medida de la calidad del producto, ingredientes utilizados, el nivel de complejidad en la elaboración, la presentación final y envasado. Mientras un segmento importante de Cupcakerías tradicionales se enfoca en la calidad, estandarización y servicio, un nuevo segmento se identifica con tendencias más contemporáneas y vanguardistas tanto en la oferta de sabores como en el servicio entregado. Este comportamiento, es similar al ocurrido en países del hemisferio norte como Estados Unidos y Reino Unido, donde el auge de los cupcakes ocurrió en durante 2012, es útil entonces mirar cómo se comportó la oferta y demanda de estos países como una forma de entender qué se hizo correctamente en la industria y qué no.

Un estudio de Mintel enfocado en la industria en Reino Unido (Mintel, 2013) indica que el volumen de venta de pastelillos en Reino Unido aumentó en un 19% entre 2011 y 2012 y las ventas superaron a las ventas de pasteles con una cuota de mercado de 44% y 37% respectivamente. El Global Annual Market Overview 2015 “Bread, Bakery and Cakes” (Mintel, 2015) pronostica desde 2015 a futuro un enorme aumento del Mercado de la pastelería, teniendo como principales mercados Estados Unidos, México, China, Japón y Rusia. La categoría ofrece mejores oportunidades de crecimiento dado que la demanda por dulces y pastelillos se mantiene en alza.

En Chile, es una industria cada vez más explorada y con gran crecimiento. Las tiendas existentes se dividen en dos tipos, tiendas donde el cliente concurre y consume el producto en el lugar (y que en general incluyen cafetería) y empresas online donde el cliente realiza un pedido y el producto es despachado. Considerando la simplicidad y rigidez del modelo de negocios que se observa en las empresas dedicadas a la comercialización de estos productos y a la eventual saturación del mercado, es interesante estudiar las oportunidades de negocio que se pueden generar al aplicar modelos innovadores y que han probado ser exitosos en otros tipo de productos.

Como destaca CNN en su reportaje El boom de los cupcakes y sus apuestas todos los gustos y necesidades *"Actualmente, este postre norteamericano se ha instalado en el paladar de los chilenos. Pero no solamente son algo apetitoso para quien lo come, los cupcakes se han convertido en elementos decorativos para fiestas y eventos y hasta un plan para familias y/o personas que gustan de la cocina. Fáciles de preparar y de diversas posibilidades en cuanto a mezcla de ingredientes, los cupcakes han encontrado un espacio en la mesa de los chilenos"* (CNN, 2014).

Aspectos como la atmosfera que se crea en ciertos lugares, por ejemplo Starbucks, Hardrock Café o bares temáticos como Insert Coin Restobar, sistemas de presentación de los productos y como el utilizado en Dunkin Donuts (amplia carta de donuts con nombres específicos), procesos de elaboración del producto donde participa el cliente como los utilizados por la Sandwichería Subway y la heladería Yoghurt life (éste último con mayores niveles de participación por parte del cliente), la integración de tecnologías para facilitar el proceso de compra del cliente, como lo utilizado por Homecenter Sodimac, y Cineplanet con sus módulos de auto-atención, junto con un especial énfasis a una experiencia audiovisual innovadora, el sentido de pertenencia del cliente mediante la personalización del producto, un Rewards club y el social media, han inspirado la elaboración del presente modelo de negocio .

# CAPÍTULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 Descripción de la problemática

Sólo 6% de los procesos de innovación tienen éxito. Generalmente nos preguntamos por qué abre una tienda, consigue muchos clientes y al tiempo estos se cambian a la competencia, o por qué existe un precio menor a la vuelta de la esquina. El hecho es que actualmente las pequeñas y medianas empresas sienten miedo de cambiar sus estrategias de negocios, innovar y arriesgarse, quedando solo satisfechos con la recuperación de sus inversiones iniciales sin darle importancia a mejorar la calidad del servicio o la experiencia de compra dentro de las tiendas.

La razón de esta falla está en que las empresas no tienen la menor idea de qué es lo que quiere y siente el consumidor; sus verdaderas motivaciones, ni cómo reacciona ante los estímulos que se les presentan. De acuerdo a estudios de Harvard el 95% de los procesos de decisión son subconscientes conducidos por el cerebro límbico encargado de las emociones.

Al no entender esto, las empresas no conocen las posibilidades que reviste hacer más científico el marketing, la publicidad y el proceso de innovación.

En la actualidad, las empresas que producen cupcakes no aplican (o solo parcialmente) en su plan de marketing los conocimientos disponibles sobre Neuromarketing y Marketing Sensorial, la velocidad a la que se mueve el mercado requiere que se apliquen formas cada vez más novedosas de atraer al cliente y más importante, mantenerlo.

Para muchas industrias el mercado está completamente fidelizado, por lo que en Chile muchas veces se ven escasos esfuerzos de marketing por parte de las empresas. El consumidor chileno compra por costumbre o porque le queda cerca, lo que está dado por que hay muy pocos lugares que brinden una experiencia completa y se preocupen de lo que quiere el cliente. La gran mayoría solo se preocupan de obtener números azules. Estas empresas usan mucha publicidad tradicional y no publicidad que impacte. Cuando el marketing se acerca y toca la emoción del cliente, lo vuelve protagonista, él se siente participe de la marca y lo que ésta comunica.

## 1.2 Propuesta de tema

Se propone realizar un análisis de la industria de los cupcakes para obtener información de fuentes primarias y secundarias con la finalidad de analizar el mercado de los cupcakes y productos asociados en la Región Metropolitana, específicamente el sector oriente del Gran Santiago.

Con esta información se realizará un análisis de la competencia directa e indirecta en la zona, mediante observación y entrevistas, para conocer las estrategias que están ejecutando los competidores actualmente. De esta forma se tiene un panorama completo del contexto en el que se desarrollará el proyecto y se logra comprender el funcionamiento del mercado, identificando a los diferentes actores que participan de él, sus características y los factores de éxito que se aplican en cada caso.

La información anterior será complementada con encuestas y entrevistas a consumidores de cupcakes en el Gran Santiago y un Focus group enfocado particularmente en el grupo objetivo, para entender sus decisiones, motivaciones y preferencias. Con esto se puede tener conocimiento certero de las condiciones y se pueden presentar soluciones y recomendaciones.

A partir de los análisis, se construye una propuesta de modelo de negocios, enfocada en aplicar el Marketing Sensorial, conocimientos de Neuromarketing y una serie de estrategias hacia el servicio al cliente. La innovación, la mejora continua, el aprovechamiento de las tendencias y excelencia en esta industria-serán pilares del presente modelo de negocio.

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Objetivo Principal

**P**roponer un modelo de negocio para una tienda dedicada a la venta cupcakes con un enfoque distintivo e innovador en la relación con el cliente, con altos estándares de calidad y servicio, la cual estará ubicada en Santiago, Región Metropolitana. La investigación se realizará mediante un análisis de la industria, un exhaustivo estudio de mercado y un análisis de casos de éxitos, que permitan elaborar un modelo de negocio.

### 1.3.2 Objetivos Secundarios

- Elaborar el marco conceptual y contextual del proyecto con la finalidad de identificar y comprender las principales tendencias del mercado de los cupcakes en el mundo y Chile

- Analizar el negocio de los cupcakes incluyendo un análisis de la industria y el mercado, analizar el ambiente interno y externo, estudiar la oferta y proyectar la demanda esperada utilizando métodos cuantitativos y cualitativos

- De acuerdo a las principales conclusiones del análisis, diseñar el modelo de negocios definiendo el segmento de clientes, la forma de relacionamiento con el cliente y los canales a utilizar para entregar la propuesta de valor

- Definir las actividades clave que permitan entregar la propuesta de valor y los recursos tanto humanos, financieros y físicos necesarios para cumplir con estas.

- Identificar y comparar las fuentes de ingresos y la estructura de costos de la propuesta, con la finalidad de verificar la factibilidad económica del modelo de negocios.

## 1.4 Alcance

El propósito de la investigación es proponer un modelo de negocios para un emprendimiento en el sector de producción y comercialización de productos alimenticios, dedicado a la venta de cupcakes ubicado en la Región Metropolitana de Santiago y que tiene interés de aplicar herramientas del Marketing Sensorial y Neuromarketing como propuesta de valor.

No se considera la implementación del modelo presentado, debido principalmente razones de tiempo, ya que éste es acotado y no es posible desarrollar a total cabalidad los puntos, debido a que se requiere la aprobación económica de los stakeholders. Sin embargo se presentarán recomendaciones para ellos ante el eventual desarrollo de la implementación.

La investigación se limitará al sector industrial de producción y comercialización de productos alimenticios ubicado en Chile, específicamente en la ciudad de Santiago.

## 1.5 Metodología

### 1.5.1 Levantamiento de la información

Con el fin de realizar la propuesta y evaluación del modelo de negocios se utilizará información proveniente de fuentes primarias y secundarias

#### *1.5.1.1 Fuentes primarias:*

Se obtienen a partir de la aplicación de encuestas presenciales y entrevistas al segmento objetivo con la finalidad de detectar y medir sus necesidades, preferencias y creencias. Por otro lado, el funcionamiento operativo de empresas dedicadas venta de cupcakes con enfoque en el marketing sensorial, como sus recursos físicos y humanos, se obtiene mediante observación, y entrevistas a estas.

#### *1.5.1.2 Fuentes secundarias*

Las materias que se abordan en el desarrollo de este proyecto están alineadas a la búsqueda, clasificación y análisis de información proveniente de diarios, sitios web, papers, revistas especializadas nacionales e internacionales.

La información recopilada debe ser actual, oportuna y confiable, es decir proceder de una fuente respaldadas por comisiones y entes formales (académicos, especialistas).

### 1.5.2 Análisis de la industria

A partir de la información recopilada se realiza un análisis de la industria, el que involucra un análisis del macro entorno utilizando la herramienta PEST correspondiente al estudio de factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos y un análisis micro, utilizando la herramienta diamante de Porter, correspondiente al análisis de las cinco fuerzas con los cuales se determinan amenazas y oportunidades para el proyecto.

### 1.5.3 Análisis de la Cadena de Valor

Se genera cadena de valor para los servicios de la empresa y la competencia, en el cual se detallan y clasifican las principales actividades a realizar en la empresa, explicitando los lineamientos estratégicos a seguir. Luego de esto se determinan las debilidades y fortalezas de la empresa.

### 1.5.4 Estudio de mercado

Corresponde al análisis de la oferta destacando exponentes a nivel mundial y nacional en la utilización del marketing sensorial en su modelo de negocios. Acto seguido se realiza un análisis de la demanda obteniendo un completo perfil del posible consumidor para de esta forma desarrollar un plan de marketing enfocado en lo sensorial y lo más ajustado a sus preferencias.

### 1.5.5 Propuesta de Modelo de Negocios

Se elabora una propuesta de modelo de negocios utilizando la metodología Canvas desarrollada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, el cual describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan, y capturan valor. El modelo busca realizar un diagrama conformado por nueve módulos básicos que permite obtener una visión simple concreta y comprensible del negocio. En donde, se definen los siguientes módulos:

1. Segmentos de clientes
2. Propuesta de valor
3. Canales de distribución y comunicaciones
4. Relación con el cliente
5. Flujos de ingreso
6. Recursos clave
7. Actividades clave
8. Red de socios (socios clave)
9. Estructura de costos

**Figura 1: Fases de la realización del proyecto**




**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

# CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES GENERALES

## 2.1 La pastelería

La pastelería es la elaboración de alimentos procesados basados en un edulcorante por ejemplo azúcar o miel, al que se añaden otros ingredientes como saborizantes y especias, nueces, frutas, grasas y aceites, gelatina, emulsionantes, colorantes, huevos, productos lácteos y chocolate o cacao. Es el término que se utiliza para denominar al tipo de gastronomía que se basa en la preparación, cocción y decoración de platos y piezas dulces o saladas tales como postre, tortas, pasteles, galletas, budines y muchos más.

Dentro de ella encontramos un sinfín de áreas específicas de acuerdo al tipo de preparación que se haga, como por ejemplo la bombonería. Los productos de pastelería son los productos alimenticios elaborados básicamente con masa de harina, fermentada o no, rellena o no, cuyos ingredientes principales son harinas, aceites o grasas, sal o azúcar, agua, con o sin levadura, a la que se pueden añadir otros alimentos, complementos panarios o aditivos autorizados y que han sido sometidos a un tratamiento térmico adecuado.

### 2.1.1 Diferencia entre pastelería, repostería y panadería:

La pastelería está relacionada a la elaboración de masas fermentadas dulces y saldas, masas de hojaldre, masas quebradas, masas batidas livianas y pesadas, masas semilíquidas, la repostería está relacionada a la elaboración y terminación de productos más delicados y uso variado de cremas para relleno y decoración, y finalmente la panadería se refiere a la elaboración de variedad de panes con o sin moldes

Antiguamente la palabra repostería significaba "despensa", era el lugar designado para el almacenamiento de las provisiones y en donde se elaboraban los dulces, pastas, fiambres y embutidos

El repostero mayor de un palacio era la persona que estaba encargado de gobernar todo lo referente a las necesidades domésticas; después de cierto tiempo, el cargo era honorífico y lo ocupaba siempre una persona proveniente de una familia de gran estirpe.

### 2.1.2 Historia de la pastelería

Ya en Egipto existían recetas simples de repostería. Aún no se conocía el azúcar, por lo que el sabor dulce se conseguía gracias a la miel de abeja. A principios de la era cristiana, hace 2000 años, no se diferenciaba el oficio de pastelero y el de panadero, sino que era la misma persona quien ejercía ese trabajo, y que usaba la miel en sus recetas, así lo demuestra la Biblia, donde se pueden encontrar numerosas citas referentes a ella.

Ya en la Roma antigua se empezaron a emplear nuevas técnicas y medios para dulcificar, como el mulsum (un vino meloso) y mezclaban la harina con miel para elaborar pasteles. Numerosos autores mencionan postres como la tripartina, a base de huevos, leche y miel, o el globus¸ una especie de buñuelo.

Sin embargo, en el lejano Oriente se conocía la caña de azúcar. En un principio, hace 8000 años, se utilizaba como elemento decorativo en las casas, aunque también se masticaba por su dulce sabor. Fue por eso que su cultivo se extendió por el Pacífico y llegó a la India, de donde antes se creía que procedía. Griegos y romanos conocían el azúcar cristalizado, hay que recordar que Alejandro Magno llegó hasta la India, por lo que también utilizaban este ingrediente para endulzar. Pero fue gracias a la llegada de los árabes que el consumo de azúcar se extendió por toda la cuenca mediterránea. Eran famosos los dulces árabes hechos a base de azúcar y frutos secos.

Durante esta época, la Edad Media, empezaron a surgir en Francia los "obloiers", un gremio que se dedicaba a hacer obleas, es decir, las hostias para las misas religiosas. Poco a poco, el pueblo tendrá acceso a estos dulces, que se regirán por el calendario, de igual forma que ahora comemos turrón en diciembre, torrijas en semana santa, etc. Es también gracias a las Cruzadas que nuevos ingredientes se incorporaron al recetario repostero.

En 1440, una ordenanza utiliza por primera vez la palabra "pasteleros", un siglo más tarde, en 1556, bajo el reinado de Carlos IX de Francia, nace la corporación de pasteleros que establece el aprendizaje y acceso al grado de maestro pastelero.

El descubrimiento del Nuevo Mundo hizo posible el intercambio de ingredientes, pues de la mano de Colón, Cortés, Pizarro... fue llevada a América la caña de azúcar y traído al Viejo Mundo el cacao, lo cual a su vez, incrementó el cultivo de azúcar debido a la buena combinación de ambos.

En España, antes de que los Reyes Católicos los expulsaran en 1492, los judíos acompañaban sus celebraciones con todo tipo de dulces, tales como los letuarios de membrillo que se elaboran para la fiesta del Yom Kipur, o los buñuelos y pasteles de pasas de Hanukah.

Fue frecuente también en el siglo XVI el chocolate caliente como bebida.

En el siglo XVII se descubre la levadura biológica, lo que permite que se desarrolle mucho más la pastelería y se diferencie aún más de la panadería, ya que surgen bollos nuevos, tales como los brioches y otros similares.

El Siglo de Oro español nos deja también obras escritas donde encontramos una exhaustiva descripción de la pastelería de esa época en las altas esferas, como las elaboraciones que se llevaban a cabo en la Corte, que conocemos gracias a Francisco Martínez Montiño, autor de "Arte de cozina", Pastelería y Conservería, de 1611 y cocinero de Felipe II, o la cocina de los Colegios Mayores de Salamanca, que describe Domingo Hernández de Maceras.

En 1786, Juan de la Mata, repostero real, publica en Madrid Arte de Repostería, una obra que será clave hasta el siglo XIX en que se publiquen otras.

En Francia, durante este siglo, el XVIII, se inicia el desarrollo del hojaldre, lo que inicia la pastelería moderna. También se desarrolla con fuerza la pastelería en Austria, que la reina María Antonieta llevará a Francia cuando se case con Luis XVI. Ya entonces se hacían pasteles creativos que podrían parecernos obras de arte. Sin embargo, otros postres no surgen de la creatividad, sino de la necesidad, como por ejemplo, la de conservar la leche. Se descubrió que calentándola con azúcar hasta que se concentrase, hacía que la leche durase mucho tiempo, pues los soldados la consumían durante las campañas militares, surge así la leche condensada. Lo mismo ocurre con las mermeladas y confituras, que no son más que frutas y azúcar sometidos a cocción. Es, pues, el azúcar, un conservante natural.

También tenemos el caso de postres que surgen debido al excedente de productos, como el turrón, nacido de la abundancia de almendras y miel.

El siglo XIX supone un gran auge para el mundo de la repostería, pues empiezan a aparecer pastelerías y confiterías abiertas al público, como las que se abrieron en Madrid (un ejemplo es Lhardy). Se mejoran los equipos y maquinarias y surgen otras nuevas, como las primeras máquinas de hacer hielo, lo que permitió la producción en masa, gracias a su poder conservante.

También se escriben obras y revistas especializadas, como La confitería española. Antoine de Carême, padre de la repostería moderna, escribe a principios del siglo XIX El Pastelero Real, con un gran repertorio de recetas y descripciones de herramientas, utensilios y productos especializados, por lo que la pastelería alcanzó una gran importancia.

En 1930 la Marquesa de Parabere escribe "Confitería y Repostería".

Con el siglo XX llegan más avances tecnológicos que permiten la conservación, la fermentación, la congelación que no hacen sino aumentar la calidad de los productos.

#### *2.1.2.1 Historia de la pastelería y repostería Española*

La historia de la repostería española es también la del desarrollo sociocultural de nuestras tradiciones gastronómicas en Chile, debido a la conquista y a la mixtura de culturas. Gracias a su ubicación privilegiada en el extremo occidental del mediterráneo, España se enriqueció con los aportes de los pueblos marineros de la antigüedad (fenicios, griegos, cartaginenses, Romanos). Después los musulmanes, grandes maestros de la repostería enseñaron las formulas secretas del uso y la combinación de las especias, así como la mejor forma de utilizar la miel y la elaboración del almíbar, palabra de origen árabe. Más tarde, los judíos, cuya presencia en Serafad se remonta a los siglos paleocristianos, nos aportaron también mucho en la alquimia de los obradores de repostería.

Luego del renacimiento y el descubrimiento de américa se produce el enriquecimiento de la oferta pastelera española, gracias a los productos traídos desde las indias. Se sabe que Cristobal Colón, durante su cuarto viaje al nuevo mundo, el 30 de julio de 1502, fue obsequiado por los indios Tahínos a su llegada a la isla Guanaja, actual Honduras, con una oferta de productos que le entregaron en una canoa de grandes dimensiones. Entre las ofrendas se encontraban unos granos de cacao; pero colón no les prestó la menor atención porque él solo buscaba oro. Hubo que esperar unos veinte años más para que el cacao entrase a la historia, cuando el rey azteca Moctezuma se lo ofreció al conquistador hispano Hernan Cortés en la ciudad de México. Ese fue el inicio del notable enriquecimiento del arte repostero del mundo occidental, en general y de España, en particular. En España, tras triturarlas, se añadió azúcar a las pepitas de cacao, y de esa forma nació el chocolate.

Pocos años después, otro descubrimiento transformó y enriqueció las costumbres de los europeos: la llegada a Occidente del café, procedente de Etiopía, traído por los otomanos.
Tomar chocolate o café por las mañanas o las tardes se convirtió en señal de distinción de las clases acomodadas, y ello debía hacerse, además con un buen dulce tradicional de la zona, creándose así el ambiente propicio para una buena y relajante reunión de conversación.

Antes de la llegada de la electricidad, la mayoría de los hogares Españoles se iluminaban con lámparas de aceite o con velas; de ahí la importancia del oro líquido (aceite de oliva) y también del cerero (fabricante de velas). Esta profesión estaba estrechamente relacionada con la del confitero por medio de la miel, otro de los productos del insecto más útil para la humanidad, la abeja. En la colmena, una vez separada la cera, queda la miel, que es el principio y la base de la pastelería y repostería.

Los ingredientes que más se repiten en las recetas de las comunidades españolas son Azúcar (blanca, de caña y glas), harinas de trigo, almendra, miel, huevo, canela, avellana, limón, chocolate, vainilla, etc.

La repostería, tanto en su versión dulce como salada, sólida como líquida, cocida como frita, constituye un pilar importante del desarrollo sociocultural de los pueblos y gentes de España. En torno a una bandeja de roscos de vino, pestiños, mazapanes, turrón, mantecados, alfajores, tocinos de cielo, o compartiendo una exquisita ensaimada o una tarta de Santiago, el mundo se ha visto de manera mucho más agradable. En anexos se presenta la cronología histórica de la repostería española.

### *2.1.2.2 Historia de la pastelería y repostería en Estados Unidos*

Para el presente estudio, es importante también conocer sobre los inicios y desarrollo de la pastelería y repostería de los Estados Unidos ya que es en este lugar donde se inventan y luego desarrollan los Cupcakes.

Los inicios de la pastelería en los estados unidos surgen a partir de la colonización inglesa y la mixtura de culturas (nativos americanos) resultado de esta. Los colonos americanos trajeron sus métodos y provisiones con ellos, sin embargo con el tiempo las recetas europeas se adaptaron a los

nuevos ingredientes presentes en estas tierras. Las costumbres de alimentación de los colonos variaron dependiendo de donde provenían y a donde llegaron, los españoles establecidos en St. Augustine comían muy distinto de los ingleses en Jamestown, los holandeses en Nueva York y los franceses en Carolina del Sur. Incluso los horarios de las comidas eran distintos. Si se era pobre el desayuno era muy temprano, y si se era más rico, más tarde. No existía el almuerzo y la cena, que se comía a la mitad del día era la comida más importante del día, de noche se tomaba una cena más liviana.

Dentro de la dieta de los colonos, abundaban vegetales, carnes, panes, raíces, encurtidos, quesos, ingredientes como mantequilla, especias, azúcar, dulces eran lujos, al igual que el té, café y chocolate.[1] Es por esto que el desarrollo de la pastelería tal como la conocemos actualmente tuvo un inicio tardío, tartas y dulces eran usualmente consumidos por familias más prósperas, chocolates, muffins y waffles eran consumidos usualmente por estas familias. Más al sur, predominaban las tartas de frutas y los pasteles[2]

Las tortas y panes eran elaborados por las amas de casa colonas en hornos de ladrillo, adyacentes a la cocina y en una estructura separada, estaban diseñados para ser usados exclusivamente en la elaboración de panes, pasteles y tortas. Sumado a la dificultad de regular el fuego y la dificultad de la preparación, era más difícil aún la regulación del horno.[3]

#### 2.1.2.2.1 Pastelerías comerciales en la era colonial

Encontrar información histórica precisa sobre las pastelerías comerciales en las colonias americanas es difícil, la versión idealizada que se observa en museos donde se muestra tiendas que brillan de limpieza ofreciendo una amplia variedad de galletas frescas, tortas, tartas y panes no eran necesariamente norma en los tiempos de la colonia. Los historiadores observan que:

"Las características de la pastelería colonial, en producción pública o privada, bajos estatus

[1] History of Food and Drink in America, Richard J. Hooker [Bobbs-Merrill Company:Indianapolis IN] 1981(p. 67)
[2] A Cooking Legacy, Virginia T. Elverson and Mary Ann McLanahan [Walker & Company:New York] 1975 (p. 14)
[3] Colonial Virginia Cookery: Procedures, Equipment, and Ingredients in Colonial Cooking, Jane Carson [Colonial Williamsburg Foundation:Williamsburg VA] 1985 (p. 71)

socio-económicos y valor de producto, y una industria inmigrante, hacen a la profesión un tema difícil para los historiadores para estudiar de manera sistemática y comparativa"[4].

Mientras en el siglo XVII y XVIII se expandió la industria de la pastelería en términos de números, aún existía un avance lento en la técnica, los métodos y equipamiento eran en esencia los mismos que se utilizaban desde la edad media. La pastelería se mantuvo como un arte y muy lejos de ser una ciencia. El miedo a la competencia llevo a los gremios comerciales a resistirse a la introducción de nuevas metodologías. Sin embargo algunos comerciantes comenzaron a diversificar sus productos y con esto, las pastelerías crecieron para servir a más público.[5]

La pastelería era una parte de la herencia europea traída por los colonos a Norteamérica, pero a diferencia de sus antiguas patrias, el nuevo mundo era un área pionera parcialmente poblada que ofrecía muy pocas oportunidades para la pastelería comercial. No es hasta que emergieron las ciudades que los pasteleros profesionales se establecieron firmemente en Norteamérica. Al crecer en tamaño y población las ciudades y las fronteras se movieron hacia el oeste, se multiplicaron las pastelerías. El crecimiento de las pastelerías norteamericanas fue significativo en comparación al nulo desarrollo de sus pares en Europa. Se ubicaban en espacios urbanos marginales frecuentemente cerca de molinos y cervecerías que utilizaban los mismos ingredientes base para la elaboración de sus productos.

Desde finales del siglo XIX y mediados del siglo XX se desarrollan una serie de mejoras en las técnicas de elaboración de productos pasteleros, principalmente derivadas de la utilización de hornos con mejor regulación del calor y maquinaria que permitió automatizar algunas etapas del proceso. La era industrial en américa abrió un nuevo mundo de opciones, los avances en la tecnología significaron mejor preservación, transporte, producción en masa. La ciencia de la nutrición se volvió posible. Nuevos productos fueron desarrollados, gelatinas comerciales, helados, leche condensada, diversos tipos de tartas y pasteles como pie de chocolate, budín de navidad, Brownies, Cupcakes, diversos tipos de dulces y galletas.

[4] Revolutionary Economies, Thomas W. Cuddy [AltaMira Press:Lanham MD] 2008 (p.33)
[5] The Story of Bread, Ronald Sheppard & Edward Newton [Charles T. Branford:Boston MA] 1957 (p. 33-35)

## 2.2 Actualidad de la pastelería en américa y el mundo

### 2.2.1 Estado de la industria de alimentos en América Latina

América Latina viene siendo considerada como la principal región en cuanto a capacidad inexplotada de producción alimenticia. Las cifras apuntan a cerca de un 35% de posible capacidad de expansión en cuanto al terreno dedicado a la agricultura. Pero no es sólo la agricultura tradicional y el fruto crudo, sino el procesado de alimentos y la creación de nuevos productos. Las demandas de los consumidores varían, y según maduran los mercados, los gustos y preferencias de los consumidores van modificándose hacia productos de mayor complejidad. Las estimaciones apuntan a un incremento del 70% antes del año 2050.

En el tiempo transcurrido de 2012, al igual que el final de 2011, han ocurrido muchos sucesos tanto positivos como negativos que han influido en la industria alimentaria. La fluctuación del precio y sus consecuencias en los balances de resultados tanto en la empresa privada, como en el bolsillo del consumidor, han marcado el año hasta la fecha. La subida de la inflación en el precio de los alimentos en los meses de mayo y junio, alcanzando un 8,9%, como anuncio la FAO[6]

Aunque no todos los países de América Latina y el Caribe sufrieron alzas en los índices de precios e inflación, la mayoría de los mercados más grandes como México, Brasil y Argentina registraron aumentos en tales números.

Es bien sabido que muchas regiones del mundo consideran que América Latina tiene potencial para ser el principal abastecedor de alimentos del mundo. La agricultura forma gran parte de esta afirmación y creencia.

El Instituto Internacional del Agua celebró recientemente el día de América Latina y el Caribe. La intención de este día fue resaltar, para la comunidad internacional, el potencial de la región como productor de alimentos. Según las últimas cifras, la región contribuyó aportando el 21% de la fruta del mundo, 7% de los cereales y raíces y en 12% de granos y legumbres.

[6] Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

La tendencia global en los últimos 5 años está enfocada en ser más conscientes de llevar una dieta saludable, y según haya mayor desarrollo global en aquellos mercados menos desarrollados, incrementará las demandas productos que cumplan estas características

En Chile, las exportaciones de frutas y verduras preparadas crecieron un 25,2% desde 2011 alcanzando una cifra de USD$ 1.461 millones. Este crecimiento se debe principalmente a las uvas pasas, frambuesas congeladas y ciruelas deshidratadas. En cuanto a países de destino, los de la Unión Europea recibieron el 23% de las exportaciones, 21% fue para Estados Unidos y 33% para los países de América Latina. Las exportación de frutas frescas continúa el mismo patrón que las frutas y verduras procesas en lo que respecta a mercados de exportación, añadiendo Lejano Oriente entre los más importantes principalmente debido a la ciruela. La uva de mesa, arándanos, cerezas paltas, manzanas rojas y la ya mencionada ciruela reflejan la mayor parte de la composición de los exportado por los productores chilenos.

El sector lácteo en América Latina tiene un gran potencial debido a las condiciones naturales que tienen muchos países de la región. Desde el año 2012 la industria ha sufrido algunos altibajos debido principalmente a la bajada general del precio de la leche junto con el aumento en diversos materiales del costo de producción.

La producción y exportación de leche en polvo se ha mostrado como un valor fuerte en un momento en el cual se han reducido los precios. Aunque este descenso no se ha dejado de producir en la leche en polvo también, lo volúmenes de exportación han sido mayores.

El consumo chileno doméstico de lácteos también creció, hasta la cifra de 145 litros per cápita. Esta cifra es un significativo aumento ya que en los años anteriores las cifras oscilaban en torno a los 110 o 120 litros per cápita. Existe en el seno de la industria chilena un cierto optimismo, y aunque los factores externos no han favorecido a los productores, se estima que los precios vuelvan al alza para el final del año.

Las principales empresas lecheras del país han participado en los movimientos empresariales más importantes durante el año. Soprole mostró excelentes números en cuanto a ventas, creciendo un 9,3% con respecto al año anterior y 79% en utilidad operativa también para el

mismo período del año anterior. Nestlé en cambio, decidió no aplicar la subida del precio del material a sus productores, asumiendo en sí, el costo adicional.

### 2.2.2 La pastelería y repostería en la actualidad en América Latina

Se prevé que el mercado mundial de productos de este tipo represente USD$ 1,5 billones para el año 2015 y 1.6 billones para 2016. La popularidad emergente de productos más saludables que los tradicionales, compuestos con productos sustitutivos del azúcar, confirman el cambio de las tendencias. Además, se suman el auge de diversos productos exóticos y también aquellos de preferencias regionales.

Existe también una tendencia a nivel mundial a la inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos. Tanto productores, como procesadores, como las marcas en sí, buscan la innovación como ventaja competitiva en un mercado que antes era considerado como tradicional. El aprovechamiento de las costumbres estacionales está aún más en la mente de las marcas comerciales. La globalización en América Latina ha acercado aún más si cabe, las festividades norteamericanas a la población, abriendo una oportunidad para el sector de confitería de cara a promocionar productos estacionales más allá de aquellos relacionados con las festividades tradicionales como la Navidad.

La multitud de estudios que afirman que el chocolate en estado más puro es beneficioso para la salud ha aumentado el consumo y las ventas del mismo a lo largo de la región. La tendencia a que los productores se centren en productos más saludables también se ha extendido. No obstante, parece que existe una tendencia global a cambiar de mentalidad comercial con productos de confitería y también de pastelería. Aparte del gasto realizado en investigación y desarrollo, el proceso de comercialización y mercadeo se centra más en resaltar los productos de confitería por sus cualidades beneficiosas y no como un simple placer de consumo, que es cómo se mostraban anteriormente.

Las barritas energéticas enriquecidas parecen también hacerse un hueco en este mercado. Aparecen cada vez más productos recubiertos de chocolate y enfocados para ser un snack de confitería sano. En ocasiones incluso se da este producto como un sustituto de una parte de la alimentación diaria.

Los cambios en el estilo de vida de la población acercan este tipo de producto al consumidor por su comodidad, practicidad y asequible precio.

#### *2.2.2.1 Argentina*

El sector en Argentina vive un proceso de retroceso e involución. Son diversas las causas que han llevado al país a tomar determinaciones regulatorias para frenar el auge de la obesidad infantil, problema expandido en el panorama global. La aparición de quioscos que venden alimentos saludables en vez de los dulces y pasteles tradicionales se ha extendido también a las escuelas. Los jugos naturales son obligatorios junto con algunos frutos secos, sándwiches vegetales, yogures u otros productos más saludables.

La confitería de azúcar representa la mayoría del sector de confitería, llegando casi a un 92% del total del mercado. La principal razón es que el consumo se produce en niños y estos no tienen en consideración las cantidades de azúcar. Sin embargo, y crece aún más el sector de productos sin azúcar, principalmente promovido por el consumo adulto. Dado la madurez del mercado argentino solo se espera un crecimiento del mercado global de un 2%, aunque se espera que los ingresos de caramelos, gomas y gomas masticables alcance un total de un 28%. Esto se debe principalmente al aumento de precios teniendo como promedio más de un 25%. Aun así, el aumento significativo de los precios no solo corresponde a este subsector del mercado, ya que también se registró un aumento del 16% en la categoría de confitería de azúcar, y aunque este incremento es menor al del índice global de inflación, esto es consecuencia de la competitividad percibida por productos como dulces hervidos, medicinales o pirulís (caramelos en un palo).

La categoría de chocolate crece en Argentina debido al incremento en el consumo de huevos de chocolate en la época de la Pascua. Esto es un fiel reflejo del dinamismo que representa esta parte del sector, en específico lo que se refiere a productos estacionales. Por lo general, la categoría de chocolate no tiene una competencia directa de entre todos productos dulces, salados, helados o barritas energéticas.

#### *2.2.2.2 Venezuela*

El contexto regulatorio y económico en Venezuela es un tanto diferente de otros países de la región. La imposibilidad de importar ciertos materiales a tipos de cambio prefijados y siendo estos en parte los materiales necesarios para el procesado de algunos productos de confitería

azucarada, hacen que se estime un 28% de aumento en precios. A su vez, los productores venezolanos se enfrentan a los precios más altos del grano de cacao en los últimos 30 años, lo cual aumenta aún más el costo de producción. El mercado está marcado por la capacidad adquisitiva de los consumidores, lo cual determina su preferencia de compra. Como ejemplo, el chocolate se antoja como un producto más caro, y los confites tradicionales o galletas son productos más económicos, y a veces ganan en preferencia.

En cuanto al chocolate, el consumidor venezolano prefiere la tableta rellena o la de chocolate con leche por encima de la tableta normal o de chocolate blanco. Dos de las principales empresas, chocolates El Rey y Nestlé Venezuela introdujeron en el mercado la tableta de chocolate oscuro y extra oscuro. Esta categoría se ha hecho un espacio entre los consumidores de chocolate con leche, ya que es percibida como una opción más saludable.

Al igual que en muchos mercados, los productos sin azúcar o con bajas cantidades de azúcar pasan por un período de auge. Esta tendencia, marcada también por el aumento en los precios por los factores regulatorios, está destinada a las persona diabéticas. Los principales canales de comercialización para este tipo de productos son los supermercados y farmacias. Marcas importantes como Kron y St. Moritz, tienen presencia en grandes cadenas y tienen también líneas de productos de light endulzados con edulcorantes artificiales.

#### *2.2.2.3 Brasil*

En el caso de Brasil, sector sigue el mismo cauce que el resto del país, y el crecimiento también se ha dado en esta parte del sector. Según los datos, se han invertido cerca de USD$ 350 millones desde el año 2009 de cara a modernizar, actualizar y expandir la producción. Las exportaciones brasileñas supusieron USD$ 294 billones, con Estados Unidos y Argentina siendo los principales receptores con un 14% y 12% respectivamente. En cuanto a las ventas regionales, el 48% de la producción brasileña se ha destinado a Centroamérica y Sudamérica.

Las tendencias de consumo en todos los sectores alimenticios son similares en el país. Se ha incrementado el poder adquisitivo de los brasileños, lo cual ha motivado a las empresas del sector a desarrollar y comercializar productos que contengan un valor añadido. En este aspecto se han promocionado diferentes tipos de chocolates premium junto con cajas más elaboradas, sobre todo para las épocas festivas.

Aún con la tendencia generalizada a los productos más saludables, la confitería de chocolate no parece sufrir impacto en ventas por parte de estos productos como competencia. Los procesadores quieren cada vez más novedades como pastelillos, tabletas rellenas o chocolate premium con el objetivo de poder mantener al consumidor probando diferentes opciones.

#### *2.2.2.4 Colombia*

En Colombia, la creciente importancia de algunos festivos como el de la Amistad y Amor (equivalente San Valentín) junto con el día de la Madre, del Padre y la Semana Santa hacen que crezca la demanda de estos productos. El consumidor doméstico prefiere un producto con empacado diferente, de edición especial o con algún tipo de figuras, siendo el precio una consideración secundaria o menos importante.

Al igual que en otras partes de América Latina se produce también un auge en aquellos chocolates que contiene un juguete u obsequio, lo cual afianza la idea de que el mercado colombiano se acerca al sector premium. Aunque el grueso del chocolate pertenece al chocolate con leche en formato de tableta, crece también, aunque más ligeramente, el chocolate negro. La sofisticación del consumidor es lo que crea esta tendencia. Existe una creciente tendencia innovadora con respecto a la confitería de chocolate, creando nuevos productos cubiertos de chocolates. Aun sabiendo que esta parte del sector es menor en importancia, sufre en gran parte la competencia de la confitería azucarada. Esta es capaz de innovar mucho más rápido que el chocolate, y además, la flexibilidad del material en sí es mucho mayor también. Los productores buscan a su vez atraer a consumidores con nuevos sabores de diferentes tipos.

#### *2.2.2.5 Chile:*

Chile se consolida como el mayor de los consumidores de dulces, pastelillos y caramelos de América Latina, llegando a la cifra de 2,3kg por habitante y por año. Esta cifra colma un crecimiento de 30,8% en los últimos 5 años. Sin embargo, desde 2011 hacia la fecha se viene aplanando la curva de crecimiento. Este decrecimiento se debe en parte al cambio de preferencia entre los consumidores hacia otros tipos de alimentos que sustituyen el consumo de dulces, Pastelillos y caramelos.

### 2.2.3 Nuevas tendencias en pastelería 2015

El sector de la panificación y dulces de pastelería es una de las más versátiles del mercado. La adaptación del mercado no solo se produce en términos de productos, sino en hábito y lugar de compra. Es cada vez más común que cobren más importancia dentro de mall y es cada vez más común que los productos sean elaborados en su última fase en el mismo lugar.

Los panes dulces o artículos de pastelería están influenciados mayormente por la "moda" que determina nuevos formatos y estilos. La sempiterna reinvención del muffins o cupcake continúa siendo una tendencia al alza. De igual manera, las rosquillas o doughnuts no dejan de cobrar importancia en los estantes de panaderías y pastelerías. La asociación del pan indica que en América latina existen 230.450 establecimientos de este tipo.

La reinvención de los sabores y formatos es constante, además de la textura, que es uno de los factores que cobra cada vez más importancia en las pastelerías. Es parte importante del producto, pero muchas veces poco resaltada como factor de venta, la textura cobra más importancia de cara a una saturación de productos con sabores, tamaños y formatos similares.

El consumo de pan y dulces de pastelería en América latina tiene distintos crecimientos o decrecimientos dependiendo del país. De acuerdo a los datos de Euromonitor, Chile sigue liderando el consumo per cápita, llegando al 88% de la población como consumidores activos de pan y productos de pastelería. Mercados como Perú y Colombia también muestran crecimiento y otros como Argentina se imponen en el consumo de productos como galletas. Chile consume cerca de 90kg por persona y año, Argentina cerca de 80kg por persona y año. Como las naciones latinas que más consumen. Aun así distan de los 100 Kg que consume cada alemán por año.

El punto de venta es un factor cada vez más relevante para el mercado de panificación y pastelería, América latina no es ajena a la tendencia europea que hace que cada vez se busquen estos elementos en un lugar donde también se puedan obtener otros bienes y servicios. Esto responde también a los cambios de hábitos cada vez más común entre la creciente clase media. Como consecuencia de esto, el diseño del empaque cobra más fuerza de cara a la creciente competencia. Los vendedores al por menor buscan formatos únicos, especiales y exclusivos para atraer a los compradores.

El perfil del consumidor es muy variado dependiendo de la región y el país, pero por encima de todo es un consumidor que sabe un poco más acerca de su salud, especialmente los que están en núcleos urbanos extensamente poblados y con mayor capacidad adquisitiva. Esto hace que demanden productos más saludables. Los productos fortificados o libres de gluten junto con aquellos hechos de granos más tradicionales o harinas de maíz son cada vez más comunes. Un estudio realizado por la prestigiosa agencia de inteligencia de mercado Mintel (2013), muestra que desde 2011 en adelante, en los estados unidos, existe un crecimiento constante cercano al 14% anual, en la venta de productos libres de gluten.

**Tabla 1: Ventas minoristas de productos libres de gluten (Incluye canales convencionales, supermercados naturistas, minoristas especializados/gourmet en los Estados Unidos)**

| | $ million | % change |
|---|---|---|
| 2011 | 7,338 | - |
| 2012 | 8,792 | 19.8 |
| 2013 (est.) | 10,544 | 19.9 |
| 2014 (fore.) | 12,177 | 15.5 |
| 2015 (fore.) | 13,758 | 13.0 |
| 2016 (fore.) | 15,586 | 13.3 |

**Fuente: Mintel (2013)**

Los formatos tienen también variaciones ya que de acuerdo a los cambios en el estilo de vida de las personas es más complicado poder tomar el tiempo para consumir un productos y se hace cada vez más "sobre la marcha". Los "millenials" o aquellas personas de edad entre 15 y 35 años conforman casi dos tercios de la población mundial, este tipo de consumidor tiene más conocimiento de los componentes e ingredientes de los alimentos, lo que empuja a la industria a producir etiquetas más claras y concisas. Su estilo de vida también hace que el consumo de snacks sobre la marcha o en el lugar de trabajo sea cada vez más común, lo que llevará a la "snackificación" de casi todos los tipos de alimentos. Este consumidor también distingue entre los carbohidratos y las grasas que son "buenos y malos", lo que demanda, especialmente en el sector pastelero unos ingredientes más saludables en los productos.

Los proveedores de equipos en ingredientes y los procesadores son los principales encargados de ofrecerle de poder ofrecerle al consumidor el tipo de producto que desea. Dejando aparte la elaboración artesanal, que también es importante, los procesadores necesitan ofrecer más y

mejores variedades que sean capaces de satisfacer las necesidades variadas y crecientes de los consumidores.

Muchos optan por una gran variedad de productos congelados que permiten que los establecimientos de venta realicen la última parte de la cocción, ofreciendo un producto fresco hecho en el día. Para esto los procesadores necesitan equipos con alta versatilidad en cuanto a la gama de productos que pueden preparar, menores tiempos de cambio y adaptación y un nivel de higiene total.

## 2.3 La pastelería en Chile

### 2.3.1 Historia y evolución de la Pastelería en Chile

La historia de las preparaciones dulces en Chile es, de algún modo, un reflejo de nuestra propia personalidad e historia como país. En un comienzo muy tímida y, desde hace unos años, algo más exuberante y atrevida.

En el mundo pre hispano, en nuestro territorio se consumían frutas como murtilla, avellana, peumo, maqui, molle, chirimoya, lúcuma, entre otras, y no se conocía otro dulzor que no fuera el de las mieles de palma o ulmo. Esta mezcla sencilla de frutas y miel se consume hasta nuestros días como postres sencillos y caseros.

Sin embargo, la historia de la pastelería chilena está marcada por una intervención, si vale decirlo, de distintas corrientes provenientes de países que hoy conocemos, en su mayoría, como desarrollados. España, Europa y Estados Unidos son los responsables de que la pastelería en Chile haya surgido, para convertirse en lo que es hoy día.

Lo importante es destacar que el rubro ha tenido un desarrollo propio que ha sido importante, y que le da al país, una amplia gama de posibilidades para elegir entre cientos de postres y preparaciones que son predilectas entre la mayoría de sus seguidores.

España es el país que ha tenido la mayor influencia en el rubro pastelero en Chile, y eso claramente se debe en gran medida a la Conquista Española. Al arribar los colonizadores, acostumbrados ya al empalago del azúcar, se sorprendieron y disgustaron con los dulces consumidos por los nativos, pero en el primer período de la colonia el azúcar era un producto sumamente caro, que se consumía en el virreinato del Perú, pero que a la capitanía Chilena llegaba

escasamente. El azúcar era usado en las celebraciones aristócratas como alcorzas: figuras de azúcar que, en los banquetes más pomposos, imitaban cubiertos, servilletas, bandejas o platos para presumir de poder y riqueza. En ese contexto, el verdadero nacimiento de la dulcería en Chile se retrasa hasta mediados del siglo XVII y es dentro de los conventos donde comienza su desarrollo.

Los productos originales de España, fueron los más importantes dentro de la pastelería chilena, y lo siguen siendo hasta el día de hoy.

No obstante, también se debe destacar que Chile está muy lejos todavía de ser un país "inventor" en el rubro pastelero. Esto se debe, a la falta de interés en el rubro gastronómico en general. También debemos destacar que Chile como país, nunca ha sido considerado una potencia gastronómica, lo cual le resta protagonismo en el rubro de la pastelería.

El inicio de la pastelería chilena, durante la época de la colonia, se caracterizaba por productos que en su mayoría eran en base al relleno de masas secas. Gran parte de estos productos se rellenaban con dulces derivados principalmente de frutos silvestres o frutos del bosque, como por ejemplo, dulces de membrillo, alcayota o castaña. Estos dulces fueron desde la época de la colonia, hasta el tiempo presente, ampliamente producidos en la cocina casera. Luego de esto, también se utilizaron para los rellenos, mermeladas y pulpas de frutas

Los productos que más se consumen han sido adaptados a los gustos de los chilenos y usando los ingredientes que existían en el país. Algunas preparaciones son:

Alfajor:

En Chile la forma del alfajor es básica para todos los tipos de "dulces criollos". Se preparan en todo Chile pero con otros nombres, como dulce de maicena o el típico Alfajor, conocido como tal, se le llaman a las preparaciones del centro (Curicó) y sur del país, muy similar en preparación al argentino; básicamente, dos galletas o bizcochos unidas con manjar y generalmente bañado en merengue. En la actualidad son muy populares los alfajores realizados con galletas de vainilla y manjar, pero con diferentes aromas y bañados en chocolate.

Calzones Rotos:

Masa frita compuesta de harina huevos, azúcar y agente leudante, espolvoreados con azúcar flor. Son rectangulares con un orificio por el que la masa se dobla se consumen generalmente en invierno a la hora del té o a cualquier hora del día.

Camotillos:

Dulce preparado con puré de camote y un almíbar de pelo preparado con azúcar, al que se le da una forma alargada que se deja secar en el horno a muy baja temperatura, formándose una capa delgadita y crujiente. Este confite tan delicioso se está perdiendo… y con alegría se encuentra en los puestos de calle Independencia.

Cuchuflís:

Barquillos gruesos rellenos con manjar blanco. Últimamente se han popularizado versiones cubiertas también de chocolate. Hay que diferenciarlos, eso sí, por la calidad.

Chilenitos:

Dulces tradicionales preparados con una masa base que lleva harina y yemas. Se rellenan con manjar blanco, al que muchas veces se le agregan nueces. También pueden ir rellenos con dulce de alcayota con nueces, huevo mol (preparación con yemas y almíbar) y puré de lúcuma. Se terminan con un merengue italiano que se seca en el horno. Existen chilenitos de distintas formas: príncipes, con una forma alargada, alfajores cubiertos de merengue, barquitas rellenas y cubiertas también con merengue, entre otros. Tradicionalmente, estos dulces eran vendidos por las llamadas ‘palomitas’ (mujeres vestidas de blanco y con un banderín del mismo color que agitaban para avisar que tenían dulces frescos), en Melipilla, Curacaví o La Ligua.

Empanaditas de pera o de alcayota:

Con una masa preparada con yemas, manteca y harina, se hacen empanadas con relleno de peras cocidas o dulce de alcayota.

Empolvados:

Son masas batidas aireadas (bizcochuelo) muy tradicionales en la repostería nacional, rellenos con manjar y espolvoreados con fina azúcar flor.

Mote con huesillos.

Esta preparación es producto del cocimiento de los duraznos que se secaron en el verano, se rehidratan y cocinan con azúcar y a veces también chancaca. A este jugo se le agrega mote de trigo cocido.

Palmeras:

Clásico pastel playero hecho de masa de hojaldre con un poco de miel o azúcar encima para que sea más crujiente. Es un gran circulo de masa delgada deliciosa cuando es y crocante, es el sabor del verano en las playas centrales.
Pan de huevo. Se trata de un pan dulce preparado con huevos, azúcar, harina y mantequilla

San Estanislao:

Confites en forma de cuadraditos cuya base es manjar con almendras seco sobre el que se unta una capa de fondant que se decora con grageas de colores.

Sopaipillas:

Las sopaipillas provienen de la palabra árabe sopaipa, que es una masa frita, que la comían mojada en un líquido., posterior a la invasión árabe a España estos la traen a Chile y los araucanos le ponen el nombre de “Sopaipillan” en honor a un ave. En chile se come dulce en una salsa de chancaca o salada

Tablillas de Navidad:

Dulces de hojarasca rellenos con chancaca y típicos de la comuna de Navidad, en la Sexta Región.

Torta de mil hojas:

Un clásico que consiste en varias capas de hojarasca, preparada con masa de harina y yemas, rellenas con manjar.

Torta de panqueques:

Con moldes especiales (redondos y con pequeño bordecito), se preparan las capas de esta torta que se cocinan en el horno y se rellenarán con alguna mermelada o con crema de naranja o trufa.

Otros dulces conocidos, y bastante consumidos, son el Berlín, el brazo de reina, el chumbeque, los churros, los buñuelos, los picarones, las empanadas dulces, la leche asada, el pan de Pascua y las tortas curicanas.

La composición de los pasteles es más bien estándar, es decir, todos contienen como ingredientes básicos: harina de trigo, huevo, materia grasa, azúcar y algún relleno. Es por esta razón, que estos productos son considerados como una fuente de nutrientes como por ejemplo: proteínas de buena calidad provenientes de los huevos y de los productos lácteos; vitaminas provenientes principalmente de la harina, en menor grado fibra dietética y un alto aporte calórico de hidratos de carbono proveniente de gran parte de los ingredientes. Su consumo se asocia principalmente a eventos sociales, celebraciones, o simplemente por placer. A pesar de lo anterior, no se puede considerar como productos de consumo masivo; debido a que cierto grupo de la población por razones de salud no los puede consumir; tales como: celiacos, diabéticos, intolerantes a la lactosa y alérgicos al huevo

No hay demasiados registros escritos de esa primera etapa de la pastelería nacional, los primeros manuales se escriben recién a partir del S. XVIII y la historia discurre sin demasiados sobresaltos hasta la llegada de nuevas inmigraciones en el siglo XX. En especial los alemanes, asentados en el sur de Chile, son lo que dan nuevos bríos a los dulces nacionales, que desde hace décadas ya tiene entre sus estandartes el Kuchen, la torta Selva Negra o las masas berlinesas.

La ineludible influencia francesa en la repostería de todo occidente también está presente en Chile, no mediante una masiva inmigración de franceses, sino por medio de la imitación: en su camino, la dulcería nacional ha tenido los ojos siempre puestos en Europa para intentar ir a la moda.

En el proceso, como suele pasar, la imitación se convirtió en algo nuevo, distinto, muy propio, definitivamente chileno[7]

### 2.3.2 Actualidad en Chile

#### *2.3.2.1 Antecedentes Industriales de Chile.*

De acuerdo al más reciente informe del ministerio de economía sobre estadísticas empresariales del país[8], durante el 2014, se registraron 1.045.046 empresas, de las cuales 895.836 presentaron ventas en dicho periodo, lo que representa un 85,7% del total.

**Tabla 2: Contribución regional al número de empresas, ventas y empleo del país (n° del total nacional para los años 2005 y 20014, no considera empresas sin ventas)**

| Contribución regional | Número de empresas | | Ventas (UF) | | Empleo[9] | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Región | 2005 | 2014 | 2005 | 2014 | 2005 | 2014 |
| R. de Tarapacá | 13.364 | 17.044 | 134.146.716 | 290.118.943 | 65.918 | 94.194 |
| R. de Antofagasta | 21.545 | 27.051 | 214.271.599 | 395.537.033 | 116.093 | 174.524 |
| R. de Atacama | 11.268 | 14.227 | 31.183.050 | 58.023.574 | 77.982 | 84.667 |
| R. Coquimbo | 28.586 | 34.735 | 77.005.416 | 206.278.531 | 139.515 | 179.776 |
| R. Valparaíso | 78.647 | 88.078 | 761.636.676 | 1.332.989.568 | 395.365 | 528.228 |
| R. del Lib. Gral. Bdo O'Higgins | 39.917 | 47.607 | 251.233.340 | 456.103.660 | 268.272 | 351.105 |
| R. del Maule | 52.383 | 59.967 | 163.083.059 | 371.990.959 | 229.853 | 327.462 |
| R. del Bio Bio | 78.228 | 92.609 | 476.202.532 | 880.140.588 | 415.73 | 516.933 |
| R. de los Lagos | 37.194 | 43.147 | 92.721.221 | 246.865.705 | 156.527 | 236.555 |
| R. de Aysén | 35.912 | 46.083 | 253.613.818 | 585.841.496 | 228.559 | 292.632 |
| R. de la Araucanía | 5.249 | 7.091 | 11.510.930 | 19.001.459 | 23.547 | 26.582 |
| R. de Magallanes | 8.773 | 10.307 | 28.298.222 | 96.379.186 | 50.575 | 62.318 |
| R. Metropolitana | 306.919 | 375.392 | 8.987.194.323 | 15.760.504.905 | 3.301.634 | 5.280.389 |
| R. de los Ríos | 15.628 | 19.167 | 41.500.377 | 64.335.705 | 67.84 | 83.94 |
| R. Arica y Parinacota | 11.601 | 12.973 | 18.750.653 | 27.693.954 | 40.576 | 49.753 |
| Sin información | 1.009 | 358 | 97.396 | 679.801 | 98 | 1.786 |
| Total País | 746.223 | 895.836 | 11.728.199.451 | 20.963.116.676 | 5.578.084 | 8.289.063 |

[E]mol.com:http://www.emol.com/noticias/Tendencias/2014/10/17/740941/Juan-Pablo-Mellado-La-dulceria.html

[8] Elaborado por la Unidad de Estudios, División de Política Comercial e Industrial del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

[9] Los trabajadores corresponden a todos aquellos trabajadores dependientes informados por sus empleadores en el formulario 1887. Los trabajadores se contabilizan por empleador, por lo que aquellos con más de una relación de dependencia laboral en el año se cuentan en cada una de ella

**Fuente: Informe de estadísticas empresariales según región 2005-2014 Unidad de estudios Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Noviembre 2015**

**Tabla 3: Contribución regional al número de empresas, ventas y empleo del país (% del total nacional para los años 2005 y 20014, no considera empresas sin ventas)**

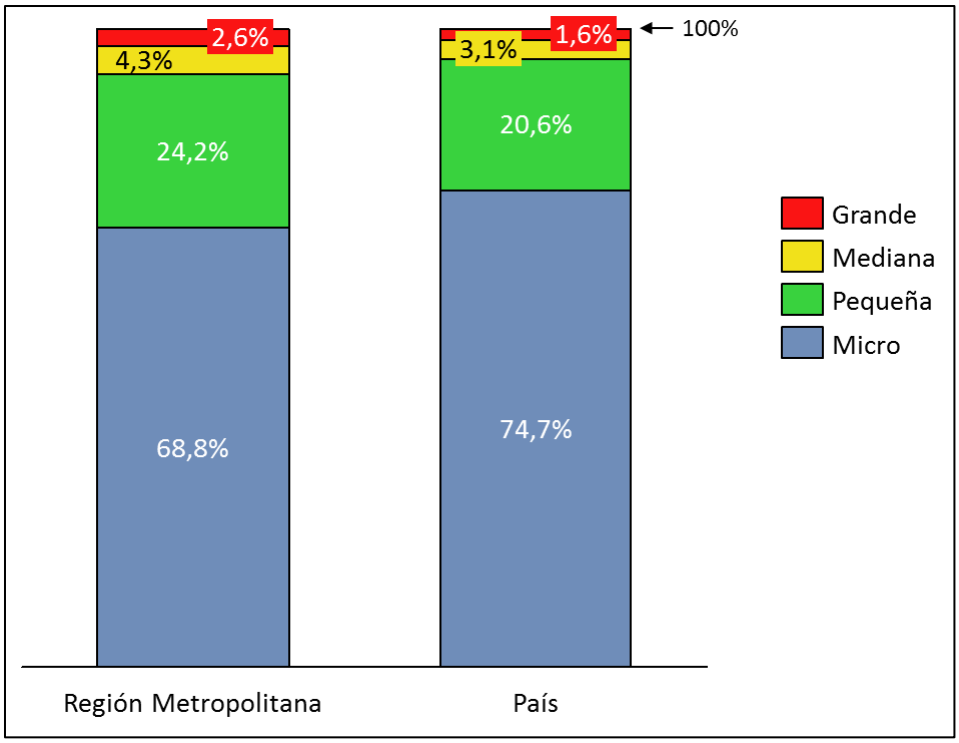
| Contribución regional | Número de empresas | | Participación en Ventas | | Participación en Empleo | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Región | 2005 | 2014 | 2005 | 2014 | 2005 | 2014 |
| R. de Tarapacá | 1,8% | 1,9% | 1,1% | 1,4% | 1,2% | 1,1% |
| R. de Antofagasta | 2,9% | 3,0% | 1,8% | 1,9% | 2,0% | 2,1% |
| R. de Atacama | 1,5% | 1,6% | 0,9% | 0,3% | 1,3% | 1,0% |
| R. Coquimbo | 3,8% | 3,9% | 0,8% | 1,0% | 2,5% | 2,2% |
| R. Valparaíso | 10,5% | 9,8% | 6,5% | 6,4% | 7,5% | 6,7% |
| R. del Lib. Gral. Bdo O'Higgins | 5,3% | 5,3% | 2,1% | 2,2% | 4,6% | 4,1% |
| R. del Maule | 7,0% | 6,7% | 1,4% | 1,8% | 4,2% | 4,1% |
| R. del Bio Bio | 10,5% | 10,3% | 4,1% | 4,2% | 7,7% | 6,6% |
| R. de los Lagos | 5,0% | 4,8% | 1,0% | 1,2% | 2,8% | 2,9% |
| R. de Aysén | 4,8% | 5,1% | 2,2% | 2,8% | 3,9% | 3,5% |
| R. de la Araucanía | 0,7% | 0,8% | 0,2% | 0,1% | 0,4% | 0,3% |
| R. de Magallanes | 1,2% | 1,2% | 0,4% | 0,5% | 0,9% | 0,7% |
| R. Metropolitana | 41,1% | 41,9% | 76,6% | 75,2% | 59,1% | 63,1% |
| R. de los Ríos | 2,1% | 2,1% | 0,6% | 0,3% | 1,2% | 1,0% |
| R. Arica y Parinacota | 1,6% | 1,4% | 0,2% | 0,1% | 0,7% | 0,6% |
| Sin información | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Total País | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

**Fuente: Informe de estadísticas empresariales según región 2005-2014 Unidad de estudios Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Noviembre 2015**

En la región Metropolitana, hay 447.575 empresas, de las cuales 375.392 presentaron ventas en el año 2014, lo que representa un 83.9% del total, la región representa actualmente el 41.9% del total de empresas del país, 75.2% del total de ventas y el 63.1%v de la generación de empleo.

En una mirada al tamaño de las empresas, el gráfico 1 muestra que un 68.8% del total de empresas de la región corresponde a microempresas, un 24.2% a pequeñas, un 4.3% a medianas y un 2.6% a grandes.

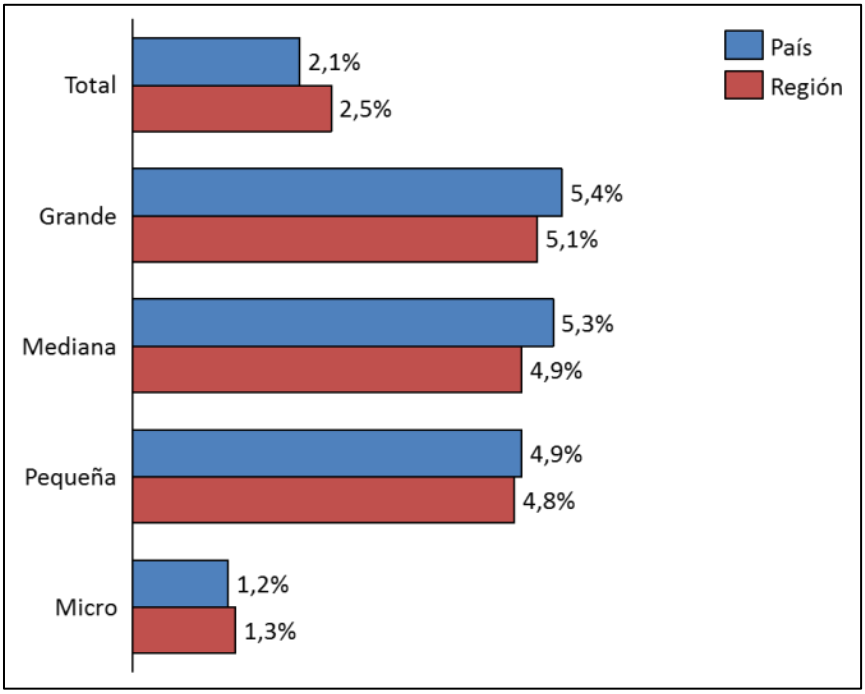
**Gráfico 1: Distribución de las empresas de la región metropolitana y país según su tamaño.**




**Fuente: Informe de estadísticas empresariales según región 2005-2014 Unidad de estudios Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, (Noviembre 2015)**

En cuanto a la tasa de crecimiento anual (2005-2014), el gráfico 2 muestra que los mayores incrementos en la región metropolitana ocurren en las grandes y medianas empresas con 5.4% y 5.3% respectivamente. Lo que se replica a nivel país, con un 5.1% y 4.9% respectivamente. De cerca están las pequeñas empresas que a nivel regional y país muestran una tasa de crecimiento de 4.9% y 4.8% respectivamente.

**Gráfico 2: Tasa de crecimiento anual de las empresas de la región metropolitana y país según su tamaño.**




**Fuente: Informe de estadísticas empresariales según región 2005-2014 Unidad de estudios Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Noviembre 2015**

En una mirada a las ventas promedio, éstas aumentaron en un 4.1% anual entre los años 2005 y 2014, mientras que a nivel nacional estas aumentaron un 4.5% anual. Las que más aumentaron sus ventas en la región fueron las grandes empresas, haciéndolo en un 1.5%

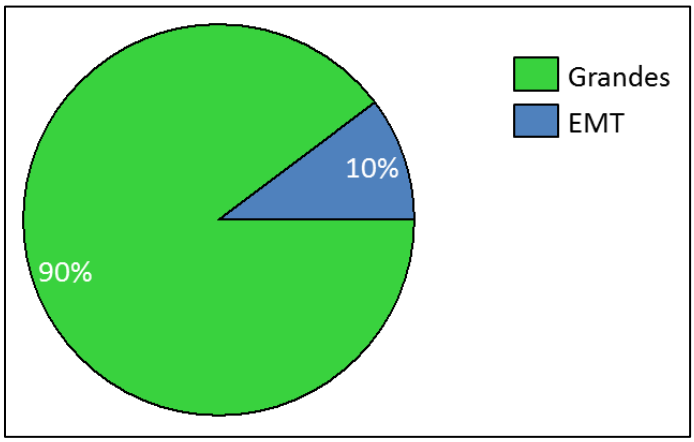
**Tabla 4: Ventas promedio (UF) por tamaño.**

| Tamaño | Región | | País | |
|---|---|---|---|---|
| | 2005 | 2014 | 2005 | 2014 |
| Micro | 540 | 614 | 488 | 558 |
| Pequeña | 7.445 | 7.554 | 7.156 | 7.312 |
| Mediana | 48.987 | 48.777 | 48.421 | 48.164 |
| Grande | 1.269.173 | 1.454.722 | 1.115.670 | 1.280.889 |
| Total | 29.282 | 41.984 | 15.717 | 23.401 |

**Fuente: Elaboración propia en base a Informe de estadísticas empresariales según región 2005-2014 Unidad de estudios Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Noviembre 2015**

La participación en ventas en la región metropolitana tiene como principal actor a las grandes empresas con un 89.6% las EMT[10] poseen un 10.4% de la participación, como se puede observar en el gráfico 3.

**Gráfico 3: Participación en ventas de las empresas de la región metropolitana según su tamaño**




**Fuente: Informe de estadísticas empresariales según región 2005-2014 Unidad de estudios Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Noviembre 2015**

Por el lado del empleo, las empresas en la región metropolitana tuvieron en promedio 14 trabajadores, mientras que a nivel nacional tuvieron 9 trabajadores, las mayores diferencias se pueden observar en las grandes empresas con 360 trabajadores en la región versus 324 en el país.

**Tabla 5: Trabajadores promedio en la Región Metropolitana y País, según tamaño de empresas**

| Tamaño | Región | País |
|---|---|---|
| Micro | 1 | 1 |
| Pequeña | 9 | 10 |
| Mediana | 47 | 51 |
| Grande | 360 | 324 |
| Total | 14 | 9 |

**Fuente: Informe de estadísticas empresariales según región 2005-2014 Unidad de estudios Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Noviembre 2015**

La participación en el empleo muestra porcentajes mayoritarios en grandes empresas, tanto en regiones como en país, porcentajes que han aumentado en el tiempo para las grandes empresas, y

[10] Empresas de Menor Tamaño

han disminuido para las EMT, a nivel país se tiene igual comportamiento, lo que se puede observar en la tabla 6.

**Tabla 6: Participación en el empleo en la Región Metropolitana y País, según tamaño de empresas (% del total de trabajadores, año 2005 y 2014)**

| Tamaño | Región | | País | |
|---|---|---|---|---|
| | 2005 | 2014 | 2005 | 2014 |
| Micro | 5,7% | 4,4% | 9,2% | 6,9% |
| Pequeña | 18,2% | 14,7% | 25,2% | 21,3% |
| Mediana | 16,9% | 14,6% | 19,0% | 17,2% |
| Grande | 59,3% | 66,2% | 46,6% | 54,7% |
| Total | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

**Fuente: Informe de estadísticas empresariales según región 2005-2014 Unidad de estudios Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Noviembre 2015**

Considerando al total de empresas (es decir, incluyendo a aquellas que no presentan ventas), la distribución de las empresas por sector económico y su participación en las ventas y el empleo es la siguiente:

**Tabla 7: Participación en el número de empresas, ventas y empleo de la Región Metropolitana y País (% del total, 2014)**

| Sector | N° empresas | | Ventas (UF) | | Empleo | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Región | País | Región | País | Región | País |
| Agricultura, ganadería, caza y silvicultura | 3,6% | 10,7% | 5,3% | 7,4% | 5,7% | 11,3% |
| Pesca | 0,1% | 0,5% | 0,2% | 1,7% | 0,2% | 1,0% |
| Minería | 0,3% | 0,6% | 6,3% | 6,6% | 1,1% | 1,3% |
| Manufactura | 9,8% | 9,2% | 17,3% | 19,4% | 14,0% | 13,0% |
| Electricidad, Gas y Agua | 0,3% | 0,4% | 5,8% | 5,1% | 0,9% | 0,8% |
| Construcción | 7,9% | 7,9% | 5,6% | 5,6% | 16,9% | 16,1% |
| Comercio | 33,1% | 33,6% | 20,9% | 20,3% | 18,0% | 16,0% |
| Hoteles y Restaurantes | 3,5% | 4,7% | 0,6% | 0,8% | 3,5% | 3,6% |
| Transportes y Telecomunicaciones | 9,3% | 10,0% | 5,1% | 5,6% | 5,6% | 5,7% |
| Intermediación Financiera | 9,7% | 5,4% | 25,7% | 20,5% | 4,0% | 2,7% |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler | 15,1% | 10,8% | 5,0% | 4,7% | 16,4% | 13,2% |
| Administración pública y defensa | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 0,2% | 4,0% | 4,4% |
| Enseñanza | 1,1% | 1,0% | 0,9% | 1,1% | 4,4% | 5,1% |
| Servicios sociales y salud | 2,4% | 2,0% | 0,7% | 0,7% | 2,2% | 2,7% |
| Servicios comunitarios, sociales y personales | 3,5% | 2,9% | 0,3% | 0,4% | 3,1% | 3,0% |
| Consejo de administración de edificios y condominios | 0,1% | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,1% |
| Org. Y órganos extraterritoriales | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Sin datos | 0,1% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Total | 447.575 | 1.045.046 | 15.760.504.905 | 20.963.116.676 | 5.603.144 | 8.876.195 |

**Fuente: Informe de estadísticas empresariales según región 2005-2014 Unidad de estudios Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Noviembre 2015**

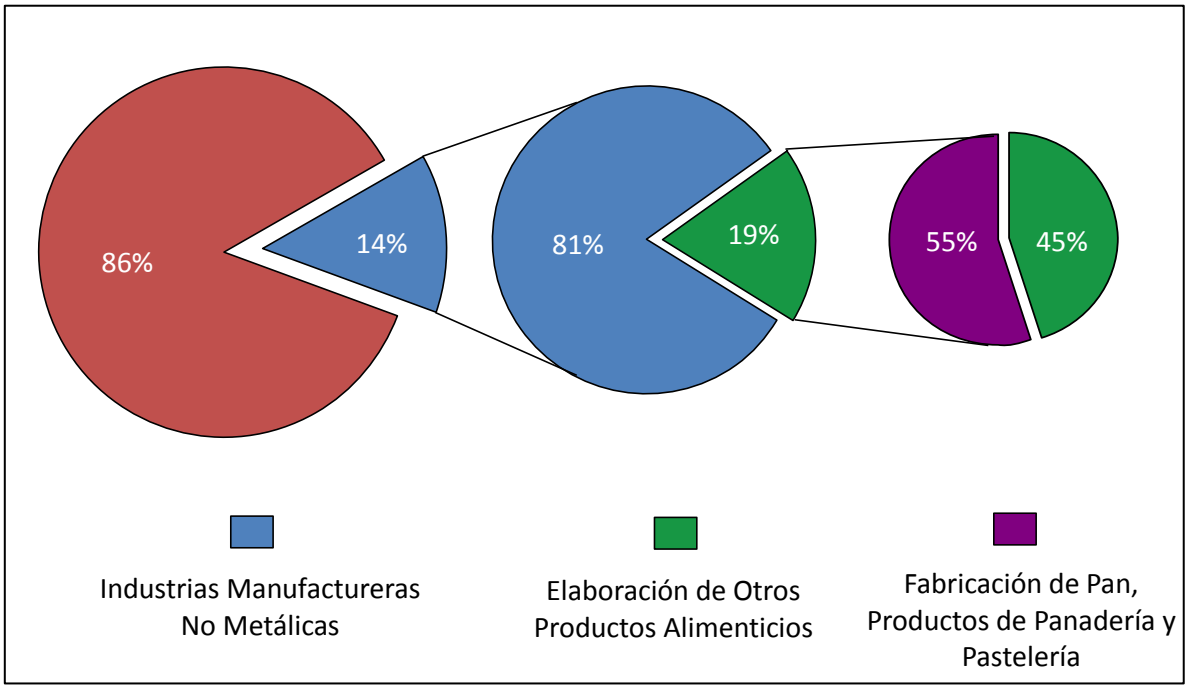
### *2.3.2.2 Antecedentes económicos del sector pastelero en chile*

La actividad económica que incluye a la pastelería (código 154110) se ubica dentro Sub rubro 154 -Elaboración de Otros Productos Alimenticios, el que a su vez se encuentra dentro del rubro de las D- Industrias Manufactureras No Metálicas, en el gráfico 4 y 5 muestran la participación en cantidad y ventas (UF[11]) del rubro dentro del total del mercado, del sub rubro dentro del rubro y de la actividad económica dentro del sub rubro.

De acuerdo a estadísticas del Banco Central (Banco Central de Chile, 2015), el Rubro de las Industrias Manufactureras No Metálicas representa un 9% del PIB, y la industria de los alimentos, dentro de este rubro, representa un 2% del PIB por lo que la fabricación de pan, productos de panadería y pastelería representa un 0.13% del PIB.

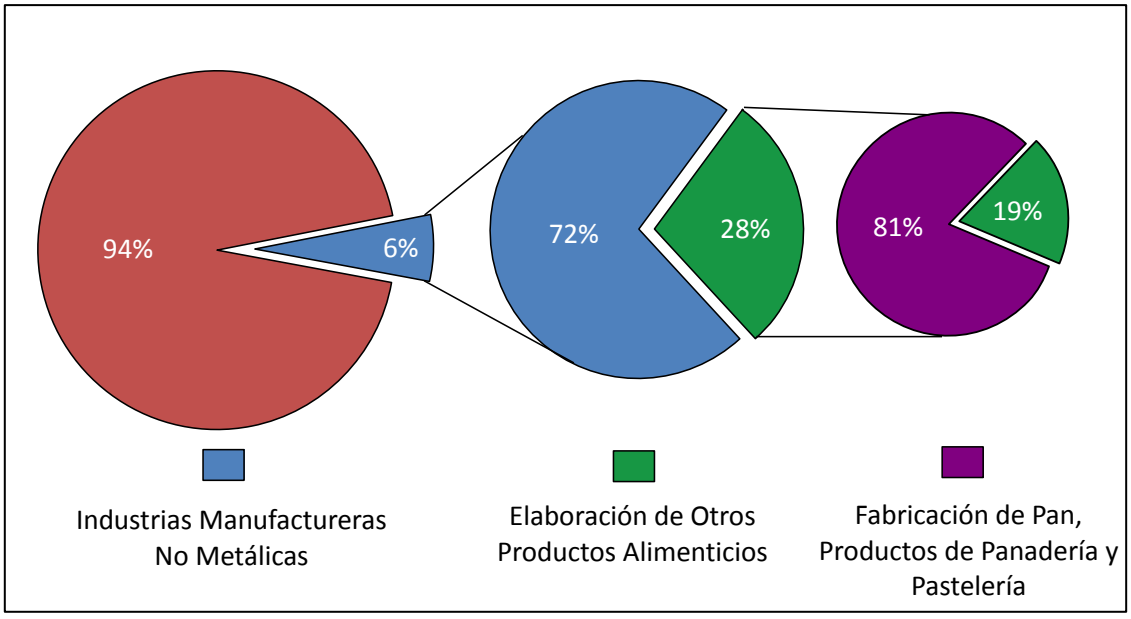
[11] Montos transformados a UF según UF promedio mensual para los datos obtenidos de formulario 29 y según UF al 31 de diciembre de cada año para los datos obtenidos de los formularios 22 y 1887.

**Gráfico 4: Participación de acuerdo a las Ventas UF**




**Fuente: Elaboración propia en base a información estadística de SII (Diciembre 2015)**

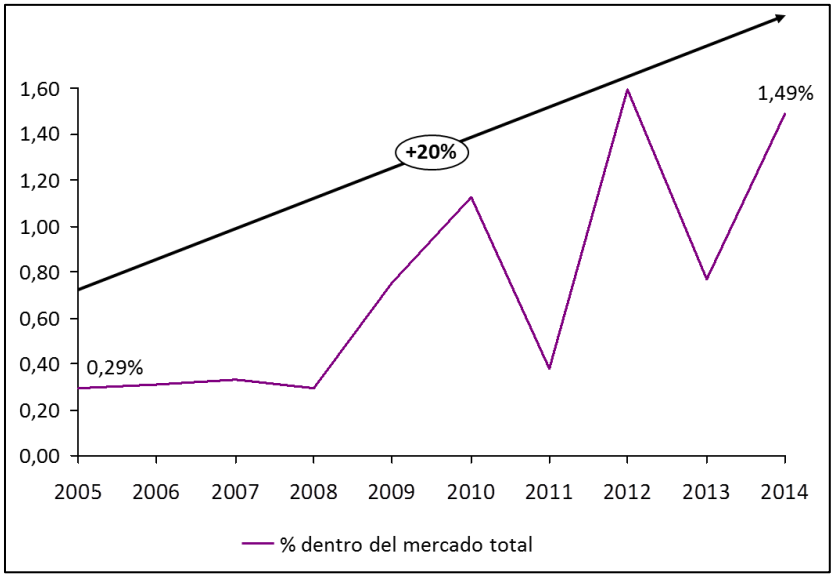
**Gráfico 5: Participación de acuerdo a la cantidad de empresas.**




**Fuente: Elaboración propia en base a información estadística de SII (Diciembre 2015)**

Las pastelerías en chile forman parte del 1.49% [12] del total del mercado nacional, esta participación ha aumentado en un 413.8% comparado con 2005 a una tasa anual de crecimiento compuesto de 20% en los últimos 9 años como se puede observar en el gráfico 6 que muestra la variación desde 2005 a 2014 de la participación de las pastelerías en la industria nacional.

**Gráfico 6: Participación en el mercado de Actividad económica 154110: Fabricación de pan, productos de panadería y pastelería**

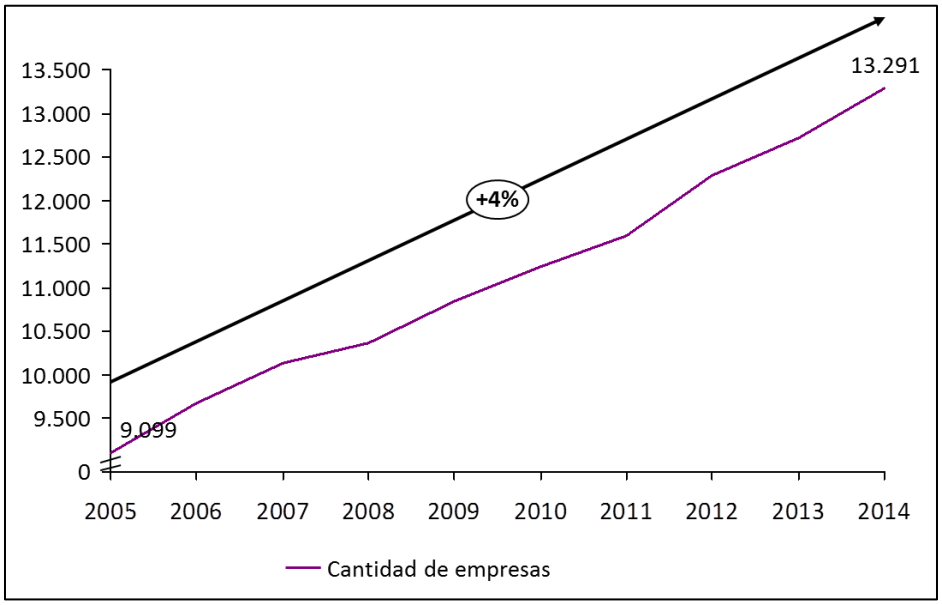



**Fuente: Elaboración propia en base a información estadística de SII (Diciembre 2015)**

En una mirada a la cantidad de empresas existentes, para el 2014 se registraron 13.291 empresas dedicadas a la pastelería y panadería, lo que corresponde a un aumento de un 46% comparado con 2005 y una tasa anual de crecimiento compuesto de 4% en los últimos 9 años, como se observa en el gráfico 7.

[12] De acuerdo a datos 2014 obtenidos de estudios elaborados por el Departamento de Estudios Económicos y tributarios de la Subdirección de Estudios del Servicio de Impuestos Internos utilizando como fuentes los formularios 22, 29 y Declaraciones Juradas N°1887 y 1827 que se encuentran reguladas en bases del SII.

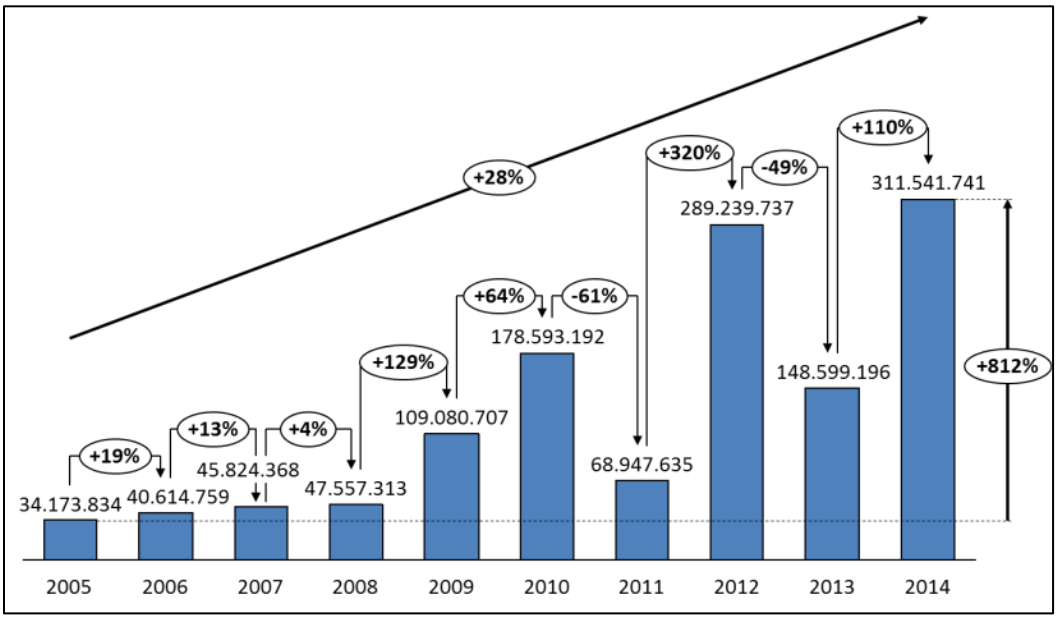
**Gráfico 7: Crecimiento de la actividad económica 154110: Fabricación de pan, productos de panadería y pastelería**




**Fuente: Elaboración propia en base a información estadística de SII (Diciembre 2015)**

Las ventas de esta actividad han aumentado en un 110% desde 2013 a 2014, un 812% vs 2005 y un crecimiento compuesto de 28% en los últimos 9 años.

**Gráfico 8: Ventas en UF de la actividad económica 154110: Fabricación de pan, productos de panadería y pastelería**

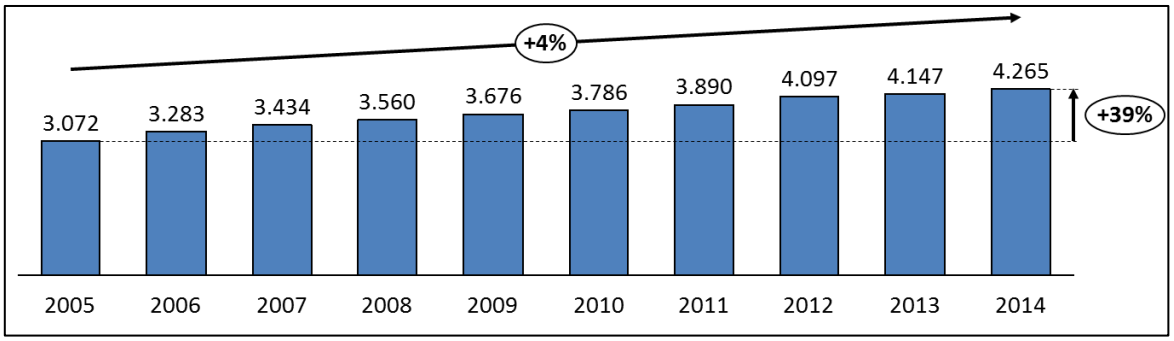



**Fuente: Elaboración propia en base a información estadística de SII (Diciembre 2015)**

En un análisis a nivel nacional, de las empresas dedicadas a la pastelería un 31.8% se ubica en la región metropolitana y un 68.2% en regiones distribución que se ha mantenido relativamente constante en los últimos 9 años.

En la región metropolitana, la cantidad de empresas dedicadas a la pastelería ha aumentado en un 39% de 2005 a 2014, en regiones este número llega al 50%

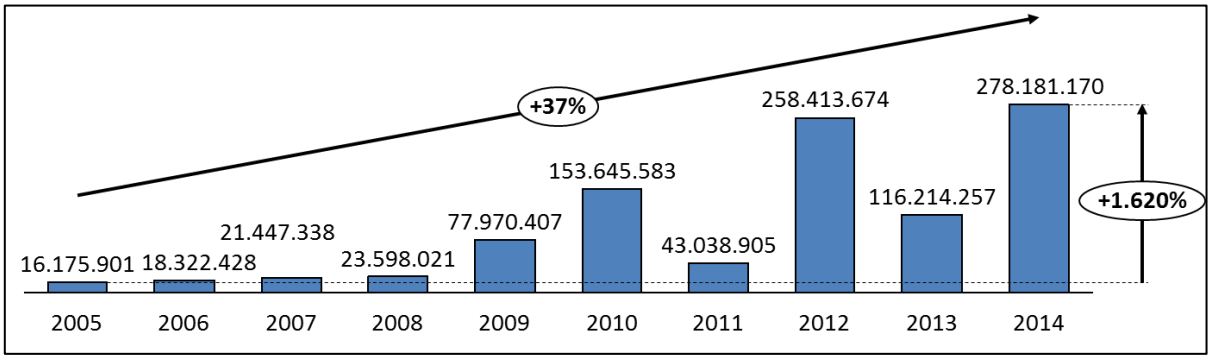
**Gráfico 9: Evolución anual de cantidad empresas dedicadas a la Pastelería en la región metropolitana (2005-2014)**




**Fuente: Elaboración propia en base a información estadística de SII (Diciembre 2015)**

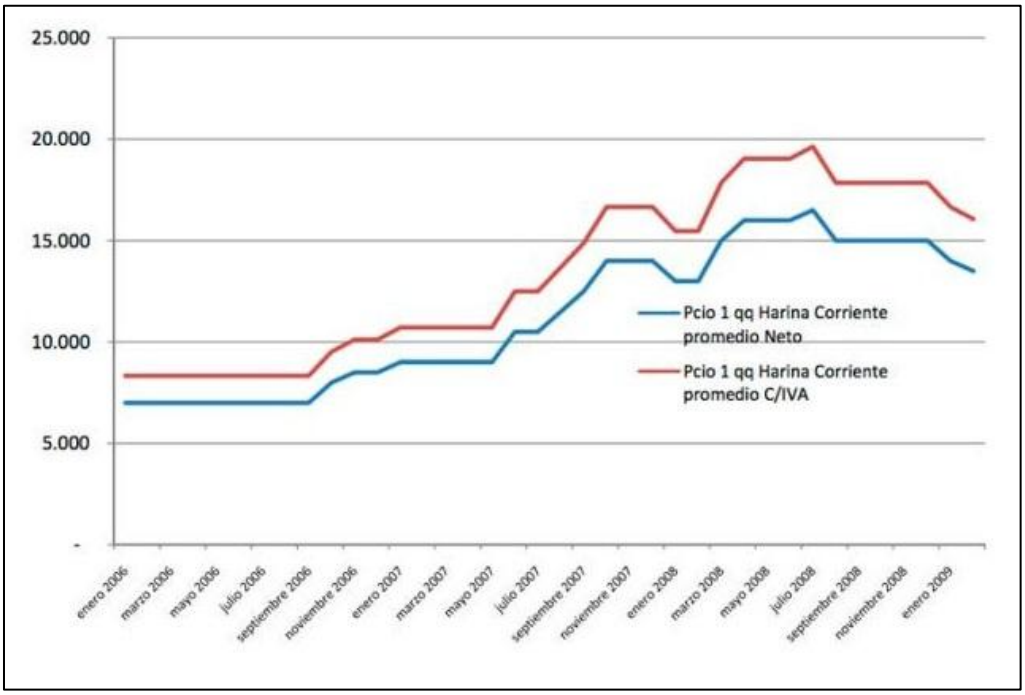
Las ventas de las empresas dedicadas a la pastelería han aumentado en un 1.620% desde 2005 a 2014, pasando de 16.175.901 UF a 278.181.170 UF respectivamente.

**Gráfico 10: Evolución anual de Ventas de empresas dedicadas a la Pastelería en la región metropolitana (2005-2014)**




**Fuente: Elaboración propia en base a información estadística de SII (Diciembre 2015)**

**Gráfico 11: Evolución del precio de la Harina Corriente (por quintal)**




**Fuente: ODEPA (2015)**

### 2.3.3 Futuro de la pastelería en Chile

La pastelería se está globalizando, y cada vez se busca combinar las raíces con ideas innovadoras, mezclar entre culturas, en el caso de chile, la llegada de inmigrantes ha favorecido esta mezcla, además las nuevas tecnologías permiten entregar productos de mejor calidad. Las empresas dedicadas a la pastelería han aumentado con el tiempo, y se han especializado, es posible encontrar tiendas de cupcakes, de croissants, cronuts, churros, pretzels, crepes, helados, donuts, etc.

Las cafeterías como Starbucks han evidenciado la importancia de la experiencia sensorial, por lo que han aumentado las empresas que potencian esto, sin embargo en el rubro pastelero, no existe mucho avance, a futuro se prevé que esto se fortalecerá, principalmente por la alta competencia que se observa.

El mercado de la repostería y pastelería en Chile, ha tomado un enérgico impulso a raíz del auge gastronómico que se vive desde hace varios años. Esta industria en desarrollo todavía tiene mucho por crecer para ser reconocida a nivel país e internacionalmente.

### 2.3.4 Sustentabilidad en la pastelería

La sustentabilidad en la pastelería normalmente se asocia con el uso de ingredientes producidos con un mínimo daño al medio ambiente. Sin embargo, hay muchas áreas adicionales en que una pastelería puede mejorar su perfil ambiental.

Normalmente el ámbito donde más se pueden tomar acciones de sustentabilidad es en el uso de energía, en particular en los hornos y equipos asociados. Una de las maneras de reducir el consumo de energía es bajar la huella ecológica, es reducir los tiempos de horneo. Refinar este proceso para cada producto representa una manera en que las pastelerías pueden reducir su impacto ecológico y bajar sus costos.

Otra manera de reducir el efecto en el medio ambiente es con envases sustentables, tanto para la venta al consumidor como de envases para los insumos. Iniciativas como invertir en silos para material a granel y contenedores grandes para azúcar, no solamente reducen los costos, sino que también, eliminan la cantidad de bolsas y enviases que se envían a reciclaje.

Los bioplásticos[13] son una nueva opción para su uso en envases de la industria de la pastelería, Resultados preliminares han demostrado que tienen un mejor perfil ambiental que los plásticos tradicionales[14]. El bioplástico emite entre 0,8 y 3,2 toneladas menos de dióxido de carbono por tonelada que el plástico derivado del petróleo. La producción es relativamente limitada y el precio aún no es competitivo. Pero esto puede cambiar rápidamente, teniendo en cuenta la escalada de precios del petróleo y los últimos desarrollos en el campo de los plásticos vegetales, que hacen que sus características de dureza y resistencia al calor se acerquen, cada vez más, a las del polietileno.

Están desarrollándose investigaciones, para determinar las mejores opciones y desarrollar formas para la eliminación o reciclaje al final de su vida útil. Algunos bioplásticos son plásticos biodegradables como el PLA (ácido poliláctico), PSM (Plastarch Material) y PHB (Poly-3-hydroxybutyrate) los que pueden ser eliminados como residuos orgánicos. También existen

[13] Se denomina bioplástico a un tipo de plásticos derivados de productos vegetales, tales como el aceite de soja, el maíz o la fécula de papa, a diferencia de los plásticos convencionales, derivados del petróleo.
[14] Los plásticos tradicionales (polietileno, polipropileno, ABS, PET, entre otros) están sintetizados a partir del petróleo por la industria petroquímica.

bioplásticos no biodegradables como la Quitrina, el PA-11 (poliamida 11) o el polietileno obtenido 100 % a partir de etanol de caña de azúcar.

La implementación de políticas sustentables no solamente beneficia el medioambiente. En muchos casos pueden ayudar a reducir los costos de una empresa en áreas como materiales de envases y energía. También puede servir como herramienta de marketing dado que cada vez más consumidores consideran las credenciales ecológicas de una empresa al momento de comprar.

Además, en la industria se señala que adoptar prácticas a favor del medio ambiente también puede fomentar lealtad por parte de los empleados, ya que la disposición del personal para aportar su energía creativa en sus trabajos, se ve influenciada por la idea que lo que hace, tiene importancia más allá que generar un sueldo para ellos y ganancias para su empleador. Es entonces que el enfoque en iniciativas ambientales se ve como una manera de reforzar el concepto de que los empleados son parte de una empresa responsable, lo que crea una expectativa para relaciones cumplidoras, productivas y de respeto mutuo.[15]

## 2.4 Los Cupcakes

Un cupcake, en su traducción al español, “pastel en taza”, es un pequeño pastelillo, con forma de magdalena[16] del tamaño de una porción de torta para una persona. Se hornean en un molde al igual que el de magdalenas y muffins. En el molde se colocan unos papeles llamados cápsulas.

Los cupcakes nacen en Estados Unidos en el siglo XIX, cuando las amas de casa de la época en su afán de crear algo diferente y delicioso empezaron a hornear pastelitos en tazas “cup”, ya que era esa misma taza donde horneaban la que les servía para medir cada uno de los ingredientes de los queques “cake”, dos palabras y dos conceptos que unidos conforman lo que hoy conocemos como “cupcake”.

Los cupcakes para los norteamericanos son como la leche asada para los chilenos, el dulce de leche para los argentinos o como el flan de caramelo para los colombianos, es un postre que remite inmediatamente a lo dulce de la niñez y que ha crecido con nosotros.

[15] La sustentabilidad se posiciona en el mundo del Bakery (RedBakery, 2015)
[16] Magdalena: Pequeños queques con forma circular

Para su elaboración se utilizan diversos ingredientes como leche, huevos, harina, mantequilla, elementos leudantes, especias, y herramientas como batidora, pocillos, horno, brochas, tazas y cucharas medidoras, cernidores, rodillos, espátulas, moldes, cápsulas de papel, mangas pasteleras y boquillas, los que pueden apreciarse en las Figuras 2 y 3.

**Figura 2: Materiales y herramientas utilizados en la elaboración de Cupcakes**



**Fuente: The Artful Cupcake: Baking & Decorating Delicious Indulgences** (Miller, 2004)

**Figura 3: Herramientas utilizadas en la elaboración de Cupcakes**



**Fuente: The Artful Cupcake: Baking & Decorating Delicious Indulgences** (Miller, 2004)

Estos pequeños pasteles de diferentes sabores tienen la particularidad de ir decorados de forma artesanal y muy creativa, esto hace que llamen la atención y se vean deliciosos incluso antes de probarlos. La posibilidad de combinar sabores y colores es enorme, todo depende del nivel de creatividad.

Se cubren con diversos ingredientes, los más utilizados son el frosting, royal icing (glaseado), chocolate, trufa o ganache, fondant, y las decoraciones suelen ser elaboradas con pastillaje o pasta de goma y golosinas.

- Frosting: es una cubierta espesa y esponjosa hecha de crema o mantequilla con azucar glas[17], su versión en mantequilla suele ser llamada Buttercream

- Royal Icing o glaseado: es una cubierta delgada y azucarada que se endurece al enfriarse, es utilizada para cubrir todo tipo de preparaciones en pastelería, se elabora a base de azucar y claras de huevo

- Trufa o ganache: es una cubierta hecha con chocolate fundido , mantequilla azucar glas, yema de huevo, y crema de leche, se le llama trufa por su similitud con la textura de la seta del mismo nombre. La trufa o ganache puede ser mas o menos oscura, blanda o consistente, dependiendo de la proporcion de chocolate y crema de leche que se emplee en su elaboración

- Fondant: es una pasta comestible con textura similar a la plastilina utilizada como recubrimiento de preparaciones pasteleras como queques, pasteles, magdalenas, cupcakes, etc. La denominación fondant que significa “se funde” en frances hace referencia a la característica física de la pasta que se funde en la boca. Se elabora en base de gelatina, agua, glucosa, glicerina, mantequilla, azucar glas y alguna escencia.

- Pastillaje o pasta de goma: es una masa comestible ideal para hacer figuras debido a su facilidad para el manejo y acabado. Se elabora con gelatina sin sabor, CMC[18],

[17] Llamada en Chile azúcar impalpable o azúcar flor
[18] CMC o Carboximetilcelulosa es un compuesto orgánico color blanco, inodoro, derivado de la celulosa, compuesto por grupos carboximetil enlazados a algunos grupos hidroxilo, presente en polímeros de la

agua y azucar glas, a diferencia del fondant, se seca rapidamente y llega a endurecerse completamente. El CMC les da a las masas mucha elasticidad, flexibilidad y permite un secado rápido. Incluso pueden extenderse a un grosor muy delgado sin romperse

- Chocolate: el chocolate puede ser utilizado de diversas formas, fundido (temperado) para cubrir las preparaciones, rallado, incluso se puede modificar para moldear el chocolate y utilizarlo como una pasta similar al fondant o pastillaje.

  - Chocolate Fundido (temperado): el chocolate temperado es el chocolate que tiene sus cristales de grasa alineados, haciendolo tener un acabado consistente y brillante. El chocolate sólido que se compra en tiendas, ya viene temperado. Sin embargo cuando se funde el chocolate, se modifica su estructura ya que el calor hace que las moléculas se traslapen y no esten alineadas. Este chocolate sabe muy bien pero pierde su atractivo fisico y textura. Temperar el chocolate fundido nuevamente se puede realizar en un proceso relativamente simple, donde se va controlando la temperatura de éste en el baño maría[19]. En el proceso de temperado, el chocolate fundido es inicialmente enfriado, haciendo que los cristales de grasa formen un núcleo alrededor del cual los otros se cristalizarán. Una vez que los cristales se conectan la temperatura se aumenta para evitar que se solidifiquen. Para ayudar a que el chocolate se cristalice durante el proceso de temperado, los fabricantes utilian una tecnica llamada "siembra", la semilla es el chocolante temperado en trozos, el que es añadido al inicio del proceso de temperado. Estos cristals de chocolate temperado funcionan como imanes, atrayendo a otros cristales de grasa sueltos a que comiencen el proceso de cristalización que resulta en un chocolate bien temperado.
    - Para el fundido las temperaturas son las siguientes:
      - Chocolate Amargo: 46-48°C
      - Chocolate Leche: 40-45°C

glucopiranosa. (Forma cíclica de la glucosa, generada por la reacción intramolecular de un grupo alcohol con el carbono carbonílico, que se asemeja a la molécula cíclica de 6 carbonos, pirano. )

[19] Método empleado para conferir temperatura uniforme a una sustancia líquida o sólida o para calentarla lentamente, sumergiendo un recipiente que la contiene en otro mayor con agua u otro líquido que se lleva a o está en ebullición.

- Chocolate Blanco: 37-43°C

- Luego de añadir las "semillas" y revolver hasta que se fundan, las temperaturas deben descender hasta los:
  - Chocolate Amargo: 31°C
  - Chocolate Leche y Blanco: 29-30°C

- Chocolate moldeable: es un chocolate totalmente dúctil, con el que se pueden forrar diversas preparaciones reposteras y modelar figuras. Su secado es rápido y tiene un acabado muy liso. Se elabora utilizando chocolate y glucosa, la cantidad de glucosa a añadir depende del % de cacao del chocolate. Para un chocolate de 70% de cacao, la relación en gramos es 10/3, para un chocolate de 50% de cacao, la relación en gramos es 4/1, para el chocolate blanco, la relación en gramos/ml es 20/3

La decoración habitual de los cupcakes son las cubiertas vistas anteriormente. Se suele poner con una manga pastelera con una boquilla, aunque también se puede extender con una espátula.

Estos divertidos pasteles con formas y sabores multicolores han existido desde siempre, pero podemos decir que su atención se potenció cuando la serie norteamericana, "Sex & The City", los dio a conocer y creó tendencia.

Los cupcakes han estado acaparando la atención de muchas personas a nivel mundial, se han convertido en una industria con grandes tiendas dedicadas a la fabricación y elaboración de pastelitos gran variedad sabores y con la posibilidad de personalizarlos, es decir, las personas pueden decidir por sus sabores favoritos y qué toppings[20] y decoración desean.

Se han introducido a la vida común y han comenzado a cambiar esquemas culturales, atrás quedan las grandes tortas llena de crema y de frutas para celebrar los cumpleaños, la nueva tendencia es utilizar cupcakes, que además de tener el tamaño perfecto para cada persona, se configuran como una opción práctica, simple, y que propone nuevas ideas para decorar reuniones, bodas y eventos empresariales.

[20] Cubiertas

### 2.4.1 Historia del Cupcake

Más adelante, se analizarán las diferencias entre Cupcakes, Muffins y Magdalenas, sin embargo es importante revisar el origen de estas tres preparaciones para entender el contexto en el que se inventaron, en orden histórico los Muffins fueron inventados primero, más tarde las Magdalenas y por último los Cupcakes.

***Muffins***

El origen de los Muffins se desarrolla en el siglo XVIII en Inglaterra, concretamente en Londres. Existen referencias en recetarios a partir de 1703. Su nombre deriva de la palabra Moofin, una adaptación de la palabra francesa Moufflet (pan suave). El muffin como se conoce hoy en día, que es un tipo de pan que crece de forma química, no se desarrolló hasta fines del siglo XVIII cuando se descubrió el carbonato de potasio (Pearl Ash), antes de eso, los productos de panadería subían gracias a la agregación de huevo, o claras de huevo y la introducción de aire a través de golpes, levadura o cerveza.

El carbonato de potasio es una forma refinada de potasio que produce dióxido de carbono en forma de gas en las masas, fue publicado por primera vez en recetas en el primer libro de cocina americano “American Cookery” de Amelia Simmons.

***Magdalenas***

Las magdalenas son pequeños pastelillos cocinados en moldes especiales en forma de concha, su nombre fue dado por el rey Luis XV de Francia en honor a la cocinera de su suegro el duque de Lorraine Stanislas Leczinski Madeleine Paulmier, quien heredó la receta de su abuela. Luis probó por primera vez estos pastelillos en el Chateau Commercy de la región de Lorraine al sur de Francia en 1755, donde su esposa Marie los presento a la corte, y prontamente causaron furor en Versalles.[21] Otra historia indica que fueron inventadas por monjas francesas del convento de Santa Maria Magdalena ubicado en la ciudad de Commercy en la región de Lorraine, quienes vendieron su receta a los pasteleros cuando los conventos franceses fueron abolidos durante la revolución francesa. El escritor Francés Marcel Proust volvió famosas a las magdalenas al describirlas en su novela autobiográfica “À la recherche du temps perdu”. Donde el personaje principal revive su infancia tras experimentar el sabor y olor de una magdalena y una taza de té.

[21] http://www.madmacnyc.com/history-of-madeleines

Esto también ayudó a extender la fama de los pastelillos por el mundo. Su popularidad es grande en España donde se afirma que aparecieron durante las peregrinaciones a Santiago de Compostela en Galicia, donde una joven llamada Magdalena les servía los pastelillos a los peregrinos durante el largo viaje. Actualmente las magdalenas se encuentran fácilmente en tiendas, suelen ser redondas muy parecidas a un cupcake y alejarse de su forma tradicional de concha.

***Cupcakes***

La primera mención de los Cupcakes puede rastrearse hasta el año de 1796, cuando la estadounidense Amelia Simmons utilizó este término para una «tartaleta que se cocina en pequeñas tazas», en su libro American Cookery. La documentación más antigua en la que ya aparece el término cupcakes fue en el recetario de Eliza Leslie Seventy-five Recipes for Pastry, Cakes, and Sweetmeats (Setenta y cinco recetas de pasteles, tortas y dulces) publicado en 1828, en tiempos donde no existían muchos libros de recetas tradicionales americanas (la mayoría de las mujeres americanas cocinaban de recetarios británicos) tomo inapelable popularidad, generando 11 ediciones hasta fines del siglo XIX.

En siglos anteriores, antes de que los moldes para muffins y cupcakes estuvieran ampliamente disponibles, estos se cocinaban a menudo en recipientes de barro individuales o en tazas, de ahí viene un origen de su nombre y su persistencia en idioma inglés. Otro origen no está relacionado con su recipiente de cocción, si no que más bien con las proporciones de los ingredientes utilizados en su elaboración ya que se medían en tazas. En Gran Bretaña, destaca el nombre de Fairy cake (torta de hadas), que es una descripción fantasiosa de su tamaño, ya que según los pasteleros sería apropiado para una fiesta de hadas.

El cupcake se desarrolló y tomó popularidad debido al tiempo que se ahorraba en la cocina por la simplicidad de su elaboración y rapidez de cocción comparado con las tortas, más si se considera que en esos tiempos la cocción se realizaba en hornos de piedra. Con el tiempo fue incorporando distintos ingredientes, medidas, formas y decoraciones. Más adelante, se comenzaron a utilizar latas para Muffins, populares en el siglo XX, para elaborar cupcakes. Esa popularidad aumentó sobre todo a principios del siglo XXI, convirtiéndose en una tendencia en la cultura popular, a tal grado de convertirse en una industria, desencadenando la apertura de pastelerías exclusivas en cupcakes y libros dedicados únicamente a estos pastelillos.

### 2.4.2 Diferencias entre cupcake, muffins y magdalena

Los cupcakes son normalmente confundidos con los muffins y con las magdalenas, aunque presentan muchas diferencias las que pueden observarse en la Tabla 8.

Las magdalenas son pequeños queques[22] originarios de la región de Lorraine en Francia. Tienen forma circular, aunque su versión original tiene forma de pequeña concha, la que se obtiene al cocinarlas en una placa metálica con esta forma, actualmente son circulares y se cocinan en general con moldes de papel, suelen ser rellenados y no son decorados.

Los Muffins por otro lado, tienen una receta similar a la de un pan dulce, nuevamente su forma es circular, y son cocinados en moldes similares a los usados en cupcakes y magdalenas, sin embargo presentan una base cilíndrica y una superficie más ancha, con forma de hongo. A pesar de ser similar a las magdalenas y cupcakes, presenta un sabor menos dulce y tiene otro tipo de elaboración e ingredientes.

**Tabla 8: Diferencias entre cupcakes Muffins y Magdalenas**

| Cupcake | Muffin | Magdalena |
|---|---|---|
| • Masa batida<br>• Multitud de sabores dulces<br>• Pueden ir rellenos<br>• Siempre se decoran<br>• Suelen llevar trozos de fruta, de chocolate, etc.<br>• Origen estadounidense | • Masa mezclada<br>• Dulces y salados<br>• No van rellenos<br>• Nunca se decoran<br>• Llevan trozos de fruta, de chocolate, etc.<br>• Origen inglés | • Masa mezclada<br>• Varios sabores<br>• Pueden ir rellenas (de mermelada, por ejemplo)<br>• Nunca se decoran<br>• No llevan trozos<br>• Origen francés |

**Fuente: Elaboración propia (2015)**

Los cupcakes, también pueden ser hechos de manera casera, además de sus ingredientes habituales se le puede añadir otros elementos como diversos sabores de relleno de frutas, confites, chocolates, nueces, crema pastelera, etc.[23]

[22] Bollos
[23] Fuentes
https://mycupcaketime.wordpress.com/2013/04/24/historia-de-los-cupcakes/
https://es.wikipedia.org/wiki/Cupcake

**Figura 4: Cupcake, Muffins y Magdalenas**




**Fuente: Elaboración propia en base a distintas fuentes[24] (Diciembre 2015)**

## 2.5 El mercado mundial de Cupcakes

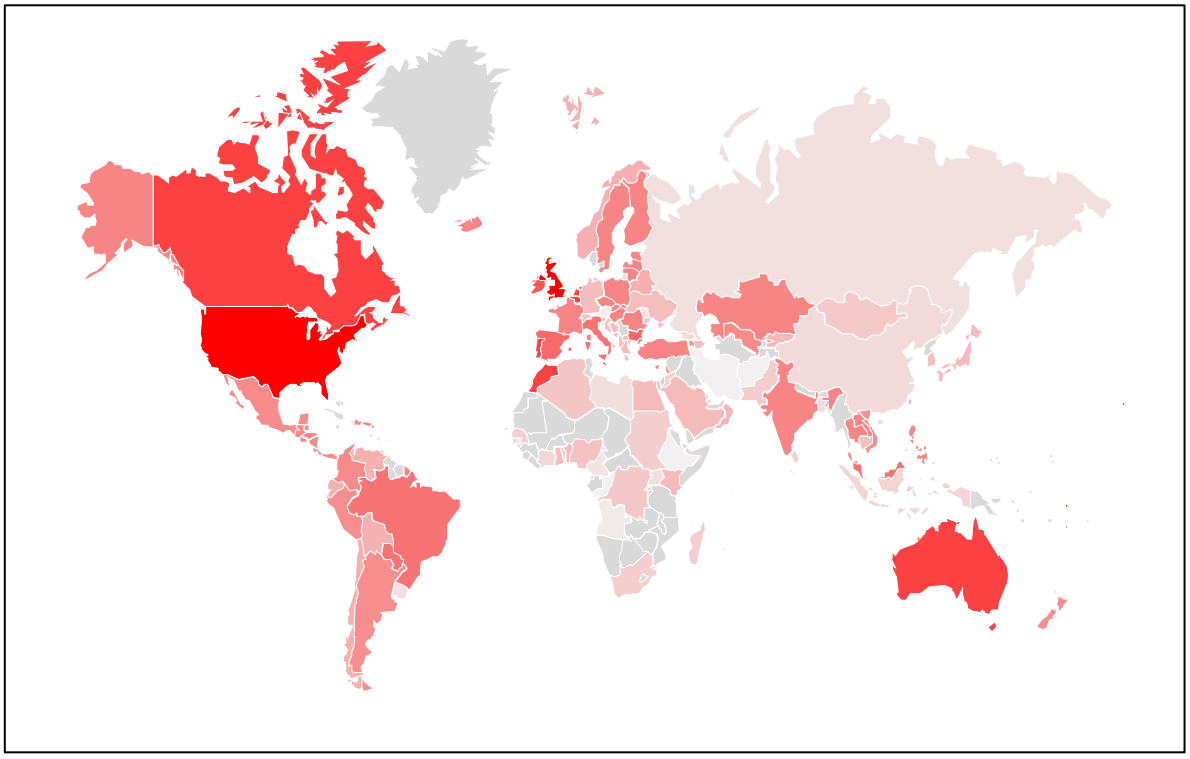
El mercado mundial de cupcakes comenzó a acrecentar sus ventas en el año 2003, siendo el 2010 el año más reconocido de estos. Esto se ha demostrado en diversas fuentes ya que fue tomando posicionamiento la idea de los pastelitos en miniatura en esos años gracias a la visualización de estos en programas de televisión como "Sex and the city". Por otro lado, la televisión dio cabida a programas sobre cupcakes como DC cupcakes, un reality realizado por una reconocida tienda de cupcakes de Georgetown desde el año 2010, teniendo tres temporadas hasta el año 2014. Hoy en día este mercado se ha expandido, en un comienzo se trataba de un pastelito para acompañar el café hoy en día mundialmente se utiliza para las celebraciones de baby shower, matrimonios y fiestas de cumpleaños reemplazando muchas veces los pasteles.

Mundialmente se reconocen distintas tiendas de cupcakes, las podemos encontrar en Estados Unidos, Canadá, México, Argentina, Uruguay, Colombia, Venezuela, Perú, España, Francia, Italia, Turquía, Berlín, Suecia, Suiza, Londres, Lisboa, Australia, Portugal, Japón, China y Alemania, de una forma altamente reconocida en el mercado de la pastelería.

24
http://www.nerta.org/WebRoot/StoreES3/Shops/ec4498/548C/0F46/24DE/063C/BA85/AC10/140B/E3E2/magdalena.png
http://www.dunbarsystems.com/Images/enlarge/blue-berry-muffin-enlarge(o9czf3).jpg
https://www.trophycupcakes.com/sites/default/files/styles/standard_cupcake_detail/public/cupcakes/cupcake-red-velvet.jpg?itok=j3gpboNs

En la figura 5 se muestra un mapa Choropleth[25] que presenta el grado de introducción de los Cupcakes a los distintos países del mundo, donde el aumento en la intensidad del color significa un incremento en el nivel de introducción, el indicador utilizado para esta distribución fue Cantidad de tiendas /10MMHab. Considerando tiendas y población de las capitales de cada país para detalles de la metodología de cálculo y elaboración ver anexos.

**Figura 5: Grado de introducción de Cupcakes en las capitales de cada país**



**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

El nivel de introducción de los cupcakes se encuentra altamente desarrollado en Norteamérica con niveles similares en las capitales de Canadá y Estados unidos, en Centroamérica destacan las capitales de Guatemala y Nicaragua en Sudamérica destacan Brasil y capital de Paraguay, en Europa, Inglaterra, Países Bajos y Polonia .En Asia destacan la capital de la India y Tailandia, en Oceanía destaca Australia, y en el continente africano destaca Marruecos.

De acuerdo a estudios realizados por Mintel (2010) en Estados Unidos sobre la venta de productos de repostería por tipo.se puede observar en la tabla 9 que predominan las ventas de los

[25] Choropleth Map: Mapa temático donde las áreas tienen un gradiente de color o patrón en proporción de una medida de una variable estadística que se muestra en el mapa.

productos Cupcakes y Brownies con cerca de un 47% de la cuota de venta de productos de repostería, y con incrementos durante el periodo de un 5.8%

**Tabla 9: Venta de productos de repostería por tipo en Estados Unidos entre 2008 y 2010**

| | 2008 $ Million | % | 2010 $ Million | % | % Sales Change 2008–2010 |
|---|---|---|---|---|---|
| Cupcakes and brownies | 1,028 | 47.5 | 1,088 | 46.1 | 5.8 |
| Shelf-stable cakes | 713 | 32.9 | 787 | 33.3 | 10.4 |
| Shelf-stable pies | 213 | 9.8 | 238 | 10.1 | 12.0 |
| Refrigerated cakes and pies | 102 | 4.7 | 133 | 5.6 | 31.2 |
| Cheesecakes | 109 | 5.0 | 116 | 4.9 | 6.0 |
| **Total** | **2,165** | **100.0** | **2,363** | **100.0** | **9.2** |

**Fuente: Mintel (2010)**

Mintel también realizó en 2013 un estudio al mercado Británico (Mintel, 2013) en donde se encontró que el volumen de ventas de pastelillos (129 millones de kilos en 2012) había superado al de los pasteles grandes (116 millones de kilogramos en 2012). Con una cuota de mercado de 44% y 37% respectivamente. Así mismo, concluye que el incremento en el volumen de venta de los pastelillos creció en un 19% entre 2011 y 2012 llegando a 492 millones de Libras en 2012. Y en el caso de pasteles grandes, las ventas se redujeron en un 3% disminuyendo 4 millones de kilogramos a 2012, con un valor de mercado de 390 millones de Libras.

De acuerdo al análisis de Mintel, se espera que el mercado de los pastelillos en porciones individuales crezca aún más. La proliferación de formatos para compartir en otras categorías impulsó a los productores de pasteles a desarrollar nuevos productos más pequeños (porciones individuales), con lo que dominaron fácilmente el mercado y haciendo que las ventas tuvieran un aumento en volumen sin rivalidad. El estilo de vida moderno donde hay un creciente consumo de snacks les permitió a los pastelillos forjar en él un rol preponderante.

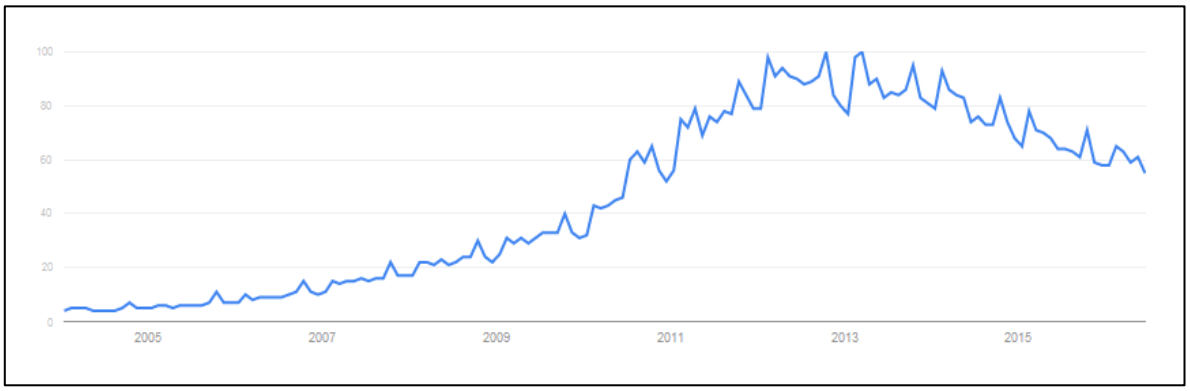
Junto con la expansión de los pastelillos, también aumentó durante ese periodo (2009-2012) la tendencia de los consumidores a hornearlos en su propio hogar, de hecho, cuando se les preguntó cuáles eran las razones para no comprar pastelillos, un 20 % respondió que preferían prepararlos en casa, esto se debió al escenario económico desfavorable y a la popularidad de programas de televisión dedicados a la cocina, con un valor de mercado de 1.7 billones de Libras en 2012. Esto

generó la rápida respuesta de los productores de materia prima y mezclas listas para hornear, generando un crecimiento de un 100% entre 2009 y 2012; haciendo a Gran Bretaña el segundo de Europa en esta categoría, llegando al 14% de la actividad de desarrollo de nuevos productos en Europa, detrás de Alemania (17%) y delante de Francia (13%), Italia (10%) y España (8%). Desde 2012 a 2014 esta tendencia disminuyó, pasando las ventas de mezclas listas para hornear de 59 millones de libras en 2012 a 52 millones de libras en 2014, la conclusión es entonces que los consumidores tienden a pasar más tiempo en casa y a cocinar en casa para ahorrar dinero mientras existe inestabilidad económica, con la mejora de la economía, la confianza del consumidor mejora por lo que tiende a salir de casa en los tiempos de ocio.

A pesar de la popularidad de los pastelillos, donde de acuerdo a lo expresado por Mintel, solo 6% de los británicos no ha comido pastelillos en los últimos 6 meses, la preocupación por la salud y los costos siguen en la agenda pública, liderando la lista de posibles barreras de compra. La mayor preocupación es el nivel de azúcar y grasa en los pastelillos, seleccionado por uno de cada tres británicos (34%), mientras que 22 % prefiere snacks más saludables (por ejemplo frutos secos). En términos de preocupaciones económicas, un tercio de los consumidores (32%) considera que los pastelillos están sobrevalorados, con uno de cada cuatro (23%) indicando que en esto sería en lo que reducirían los gastos, para ahorrar dinero. Esta percepción es significativamente más alto entre mujeres (26% mujeres vs 19% hombres)

A nivel mundial, el interés por el público por los cupcakes ha aumentado llegando a su auge entre los años 2012 y 2014 como se muestra en el siguiente gráfico elaborado por Google Trends, en base a las búsquedas del término “Cupcake” en este motor de búsqueda.

**Gráfico 12: Interés del consumidor a lo largo del tiempo del término “Cupcake”**

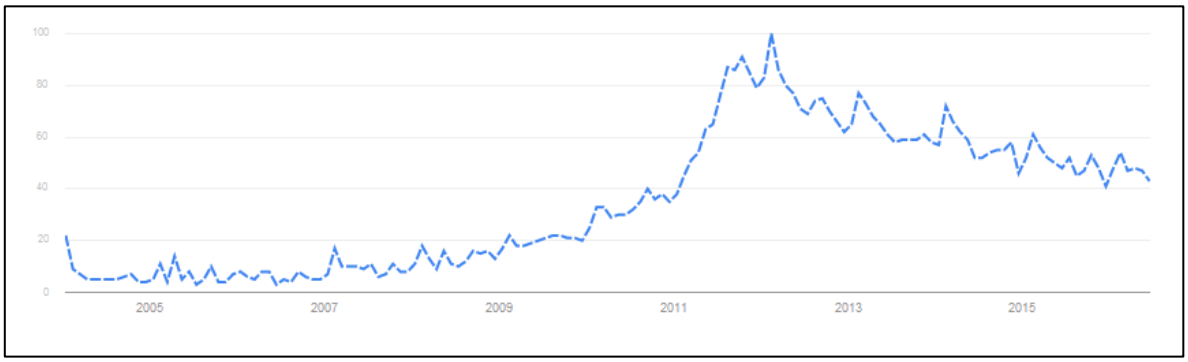


**Fuente: Google Trends (2016)**

Las cifras representan los intereses de búsqueda relativos al punto más alto del gráfico. Estas cifras no ofrecen volúmenes de búsquedas absolutos.

En los estados unidos hay más de 400 tiendas de cupcakes, siendo consumidos más de 770,000,000 cupcakes en 2012 y 44,000,000 en Inglaterra para el mismo año. Uno de los principales blogs de cupcakes es Cupcakes Take The Cake, quienes a 2016 tienen más de 44,000 seguidores en Twitter y más de 1.800,00 visitantes de los últimos tres meses (Febrero a Abril 2016). En estados unidos este número de visitas llega a los 528,627. En la tienda Amazon, hay más de 700 libros dedicados a la elaboración de Cupcakes, de hecho, término cupcake se volvió popular y comenzó a aparecer en libros en el siglo XIX, sin embargo llegó a su auge a nivel mundial en 2012.

**Gráfico 13: Menciones en libros de la palabra Cupcake a nivel mundial**




**Fuente: Google Trends (2016)**

El reporte del International Markets Bureau (2012) sobre la tendencia de alimentación americana de pasteles (incluyendo Brownies), muestra el número de veces que cualquier ítem o categoría es consumida por un individuo en una ubicación y tiempos específicos. Monitoreando los hábitos y actitudes de los consumidores norteamericanos al encuestar a 5000 individuos durante 14 días de consumo continúo de comidas y snacks (pasteles incluyendo Brownies).

***Demografía del consumo***

De acuerdo a Euromonitor International (Septiembre, 2011), la venta total de pasteles en el retail de los estados unidos llegaron a 12,6 billones en 2010, con una tasa de crecimiento

compuesta anual de 2.2% desde el 2006. Las ventas entre 2011 y 2016 se esperan aumentar en una tasa de crecimiento anual compuesta de 0,9%. La venta de pasteles no industriales tradicionalmente ha predominado sobre los pasteles industriales y se espera que continúen dominando el mercado en el futuro. Los programas de televisión enfocados en los pasteles y cupcakes y un cambio de consumo no solo en ocasiones especiales y como postres, combinado con un enfoque más al entretenimiento en el hogar debido a la recesión, apoya el aumento de las ventas tanto en el retail como en pastelerías independientes. Lo anterior se puede observar en la siguiente tabla.

**Tabla 10: Ventas de pasteles en los Estados Unidos, histórico y pronostico (valores en millones de dólares)**

| Categorías | 2006 | 2010 | 2011 | 2016 | TCAC 2006-2010 (%) | 2010-2011 (%) | TCAC 2011-2016 (%) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Pasteles industriales | $ 3,962.80 | $ 4,392.90 | $ 4,438.60 | $ 4,619.40 | 2.1 | 1 | 0.7 |
| Pasteles no industriales | $ 7,321.20 | $ 8,216.60 | $ 8,389.10 | $ 8,897.50 | 2.3 | 2.1 | 1 |
| Total | $ 11,283.90 | $ 12,609.50 | $ 12,827.70 | $ 13,516.90 | 2.2 | 1.7 | 0.9 |

**Fuente: International Markets Bureau American Eating Trends Report (2012)**

**Tabla 11: Ventas de pasteles en los Estados Unidos, histórico y pronostico (volumen de ventas en '000 Ton)**

| Categorías | 2006 | 2010 | 2011 | 2016 | TCAC 2006-2010 (%) | 2010-2011 (%) | TCAC 2011-2016 (%) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Pasteles industriales | 565.5 | 558.7 | 556.5 | 545.8 | -0.2 | -0.4 | -0.3 |
| Pasteles no industriales | 782.7 | 848.2 | 858.7 | 886.1 | 1.6 | 1.2 | 0.5 |
| Total | 1,348.10 | 1,406.90 | 1,415.20 | 1,432.00 | 0.9 | 0.6 | 0.2 |

**Fuente: International Markets Bureau American Eating Trends Report (2012)**

De acuerdo a la encuesta nacional de tendencias de alimentación en Estados Unidos (The NPD Group , Noviembre 2010), los consumidores han disminuido su consumo de pasteles elaborados en casa de 19.1 a 18.8 veces anualmente, mientras su consumo de Brownies ha aumentado de 3.0 a 4.1 veces. Como resultado, las veces que se consumen productos dulces ha disminuido de un 17.4% en 2006 a un 16.5% en 2010, mientras que las veces que se consumen Brownies ha aumentado de un 3.5% a un 3.6% en el mismo periodo

**Tabla 12: Mercado Principal (al menos 20% sobre la tasa de consumo)**

| | Pasteles | Brownies/ Pastelillos |
|---|---|---|
| Ingreso del hogar | Menos de US$10.000 | US$50,000-US$59,999 |
| Edad/Genero | Dueños de casa* 55-64 | Dueños de casa 25-34 |
| | Hombre adulto 55+ | Hombre adulto 45-54 |
| | Mujer adulto 55-64 | Mujer adulto 18-44 |
| Tipo de familia | n/a | Niños de 6 a 12 años |
| Tamaño hogar | más de 5 miembros | 1 miembro |
| Educación / Empleo / Ocupación | Secundaria completa | Universitaria |
| Raza/Etnia | Afroamericano e Hispano | n/a |
| Ciclo de Vida | n/a | Solteros y familias tradicionales con ingresos altos |
| | Adultos con hijos fuera de casa con ingresos bajos/medios | Familias tradicionales de ingresos bajos-medios |
| | 75 + años | 75 + años |

**Fuente: International Markets Bureau American Eating Trends Report (2012)**

**Tabla 13: Mercado no desarrollado (al menos 20% sobre la tasa de consumo)**

| | Pasteles | Brownies/Pastelillos |
|---|---|---|
| Ingreso del hogar | US$30,000-US$39,000 | US$10,000-US$19,000 |
| Edad/Genero | Dueños de casa menores a 25 | Hombres adultos 45-54 y 55 + |
| | Hombres adultos 35-44 | |
| Tipo de familia | n/a | Niños menores a 5 años |
| Tamaño hogar | n/a | 3 Miembros |
| Educación / Empleo / Ocupación | Profesionales | Some high school or college |
| Raza/Etnia | Asiáticos y no blancos | No blancos |
| Ciclo de Vida | Doble ingreso, sin hijos | Solteros y padres solteros de ingresos bajos/medios |
| | Familias tradicionales con ingresos altos | Adultos con hijos fuera de casa con ingresos altos |
| | Padres trabajadores | Adultos mayores solteros y casados |

**Fuente: International Markets Bureau American Eating Trends Report (2012)**

***Consumo local:***

Cuando se preparan en casa, los consumidores Americanos comen pasteles en el hogar un 49% de las veces y fuera del hogar un 51% de las veces, un patrón similar se observa en los Brownies y pastelillos con un 42% del consumo dentro del hogar y un 58% fuera de él.

***Calendario de consumo***

Comer pasteles, Brownies y pastelillos es más frecuente los fines de semana que durante la semana y es levemente superior en los meses de primavera (Marzo-Mayo)

***Composición del plato***

Los americanos que comen pasteles, Brownies y pastelillos como una de las comidas principales en el hogar, lo consumen primordialmente como postre. Los pasteles, Brownies y pastelillos consumidos fuera del hogar son considerados un snack y son consumidos principalmente en las tardes y en menor medida en el medio día.

***Consumo por región.***

En promedio, los consumidores de Estados Unidos comen pasteles 18.8 veces en 2010. Consumidores en el sur tienen la mayor cuota de consumo de pasteles con un 35.9%, mientras que los menores consumos se reportan en el oeste, con 14.5%. Los Brownies se consumen en promedio 4.1 veces en 2010, con el mayor consumo reportado en el sur con un 33 % y en el centro con un 31.2%, nuevamente el oeste tiene el menor consumo con un 17%.

***Comercio entre Canadá y Estados Unidos***

De acuerdo a estadísticas de Canadá, el total de exportaciones Canadienses de productos de pastelería (incluyendo repostería, pasteles, galletas y otros similares) a estados unidos creció de C$753 millones en 2002 a C$1 billón en 2010.

Existe una relación entre la proporción de la población en cada región de estados unidos y su proporción de exportación de productos canadienses de pastelería. Por ejemplo, la mayor

proporción de exportaciones de productos de pastelería fueron destinadas a la región central (36% en 2002 y 40% en 2010, que es considerablemente mayor que la proporción de la población en esta región (23%).

En el caso de los cupcakes, la competencia se vuelve más intensa. Lo más innovador son las máquinas ATM expendedoras de cupcakes que se instalaron en ciertas ciudades de los estados unidos.

***Nuevos productos***

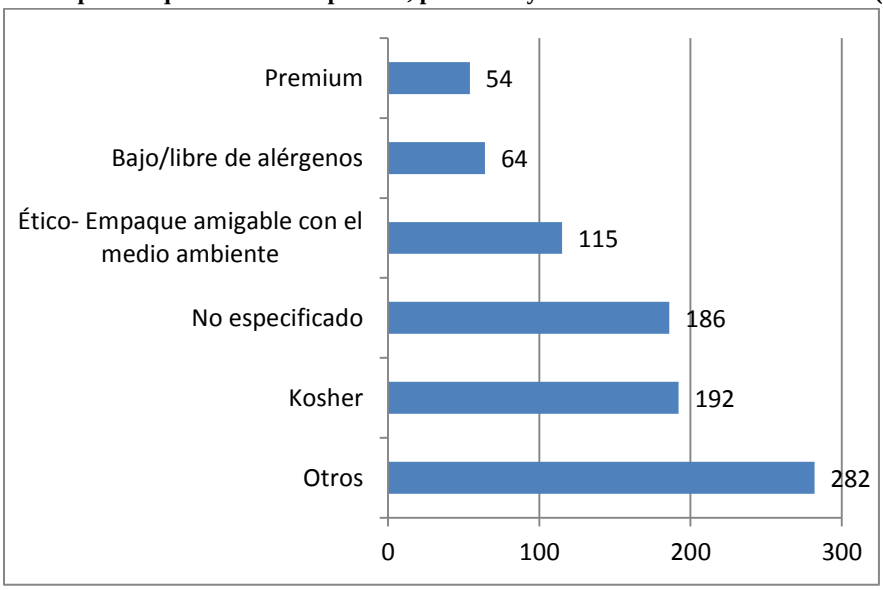
De acuerdo con la base de datos de nuevos productos de Mintel, un total de 557 nuevos productos de pastelería se han introducido al mercado de los estados unidos entre 2010 y 2012. Entre ellos pastelillos que potencian la relajación, mezclas listas para pasteles de sabores exóticos, productos con empaques reciclables, pasteles salados elaborados con productos orgánicos y potenciados con vitaminas y omega 3 y 6, productos para veganos y para Celiacos y productos "Kosher"[26]

***Posicionamiento de productos***

De enero 2010 a abril 2012, los productos "Kosher", "éticos y amigables con el medio ambiente"," bajos o libres de alérgenos", "Premium" son los requerimientos más populares para productos de pastelería de los Estados Unidos. En orden de popularidad en primer lugar se encuentran Otros con 282 menciones, Kosher con 192, Sin especificar 186, éticos y amigables con el medio ambiente 115, bajos o libres de alérgenos con 64 y Premium con 54.

[26] Palabra que deriva del hebreo Kashrut, que significa "puro" y denota a un producto que respeta las prescripciones rituales del Judaísmo y que, por tanto, puede ser consumida por sus creyentes.

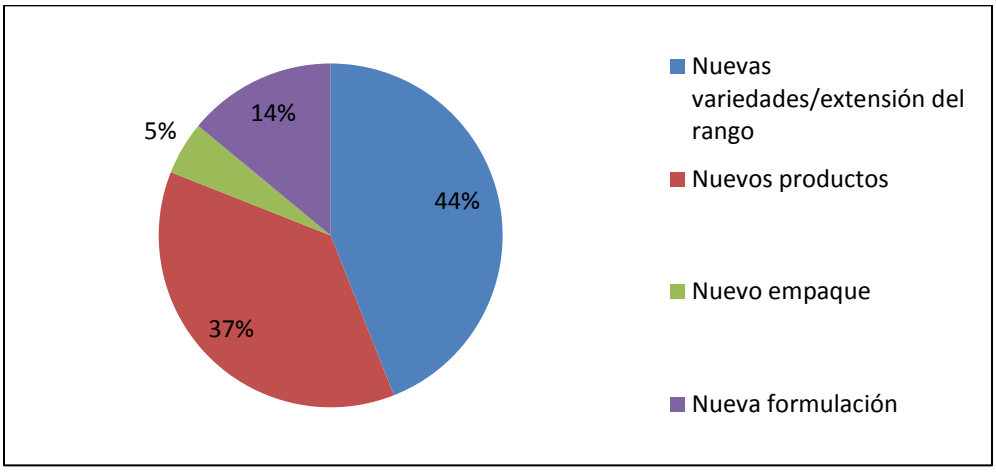
**Gráfico 14: Principales requerimientos en pasteles, pastelillos y Brownies en los Estados Unidos (2010-2012)**




**Fuente: Elaboración propia con datos de Mintel Global New Products Database (Mintel, 2011)(2015)**

La mayoría (44%) de los 557 productos lanzados fueron nuevas variedades/extensión del rango, seguido de nuevos productos (37%), nuevos empaques (14%) y nueva formulación (5%).

**Gráfico 15: Principales tipos de lanzamientos de productos pasteleros**




**Fuente: Elaboración propia con datos de Mintel Global New Products Database (Mintel, 2011) (2015)**

### *Oportunidades del mercado*

Los cupcakes en el mercado pastelero de estados unidos ha llevado a que las ventas de productos pasteleros en el retail lleguen a los US$12.6 billones en 2010, y se puede confiar en la

fuerte influencia del confort, nostalgia e indulgencia, incluso cuando se presentan en porciones controladas o formatos más saludables, de acuerdo a lo expuesto por Mintel en sus estudios Bread Bakery and Cakes (Mintel, Febrero 2012)y Home Baking (Mintel, Enero 2012)

La salud es claramente no el principal conductor del mercado pastelero. En cambio los pasteles son el centro de celebraciones y snack indulgentes. Los pasteles son populares en hogares de recursos medios, familias grandes y familias con jefes de familia mayores a los 55 años. La variedad de productos pasteleros (mezclas) para prepararlos en casa hace que sean un producto alcanzable para todos. Los pasteles de porciones unitarias y múltiples porciones empacadas juntas llegan a un 60% del mercado de pasteles industriales y se ofrecen a bajos precios, mayor tiempo de duración, y mejor portabilidad del producto para utilizar en comidas o como snacks que se comen fuera de casa (Euromonitor International, Septiembre, 2011). La tendencia a utilizar empaques más amigables con el medio ambiente es cada vez mayor.

Los productores deben considerar aumentar la variedad de sabores y estilos de tortas que cubrirán la demanda continua de consumidores hispanos y afroamericanos. Consumidores mayores y pequeñas familias pueden verse beneficiados por la introducción de pastelillos especializados y la tendencia creciente hacia productos de consumo unitario como los Cupcakes.

Las familias pequeñas, de profesionales con recursos altos consumen con menos frecuencia Pasteles aunque tienden a consumir Brownies y Cupcakes. Los motiva preferir de estos últimos productos cuando son preparados con ingredientes de calidad premium y cuando son únicos y apetitosos. También la introducción de pastelillos refrigerados o congelados puede expandir la variedad de la oferta premium. Al mismo tiempo, los productos que poseen un perfil de salud mejorada (Libres de alérgenos, reducidos en grasas trans y colesterol) y un proceso de producción controlado, puede estimular la demanda. Los productos de porción controlada cubren la necesidad de gratificación de los productos dulces, pero mantienen al consumidor en línea en lo que respecta a la alimentación saludable.

## 2.6 Cupcakes en Chile

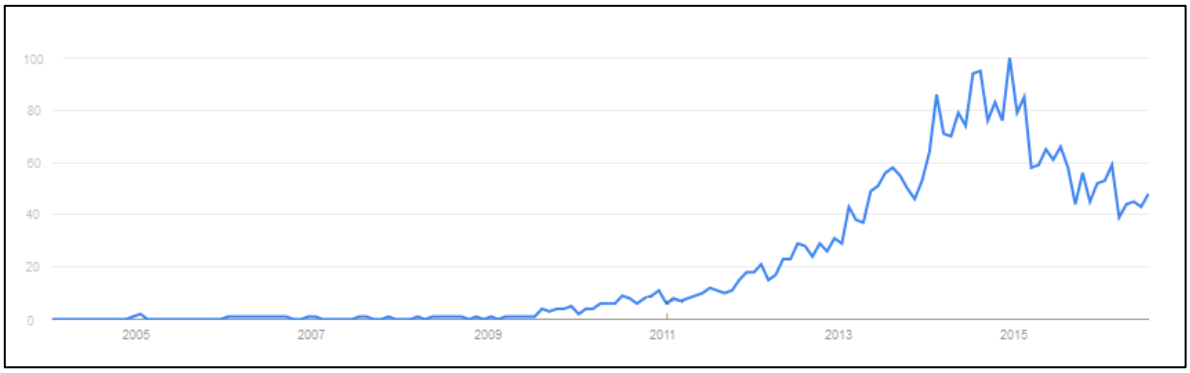
Los cupcakes están de moda, en Chile se pueden ver en programas de televisión como Master Chef, en las mesas de los cumpleaños infantiles y de adultos, y en muchas tiendas dedicadas a la repostería. Por esto ya son parte de las mesas de té de los chilenos, quienes fueron cautivados por los colores y sabores de estos pasteles.

Su estética es atractiva y entretenida, ya que se puede crear absolutamente de todo sobre ellos, por lo que son un excelente escenario para echar a volar la imaginación, esta nueva tendencia en cocina en nuestro país llama la atención de hombres y mujeres de todas las edades. Este interés ha dado pie a la innovación, en los estilos, en los sabores, incluso se han creado recetas para elaborar masas saladas, entre ellas variedades con salmón ahumado, jamones, hierbas, distintos quesos y muchas otras.

En Chile han causado interés en todos aquellos que buscan innovar, independiente de la edad y el sexo; y los negocios ya instaurados, con el paso de los años comenzaron a incluirlos en sus cartas. En la actualidad se pueden encontrar empresas dedicadas exclusivamente a ellos. De ellas, en menor parte han iniciado su actividad con locales físicos, predominan los emprendimientos con venta online en sus tiendas en internet y con despacho a domicilio. Las compras online también son tendencia en este tiempo en la medida que aumenta la confianza del consumidor.

En Chile, el interés por el público por los cupcakes ha aumentado llegando a su auge en el año 2015 como se muestra en el siguiente gráfico elaborado por Google Trends, en base a las búsquedas del término “Cupcake” en este motor de búsqueda

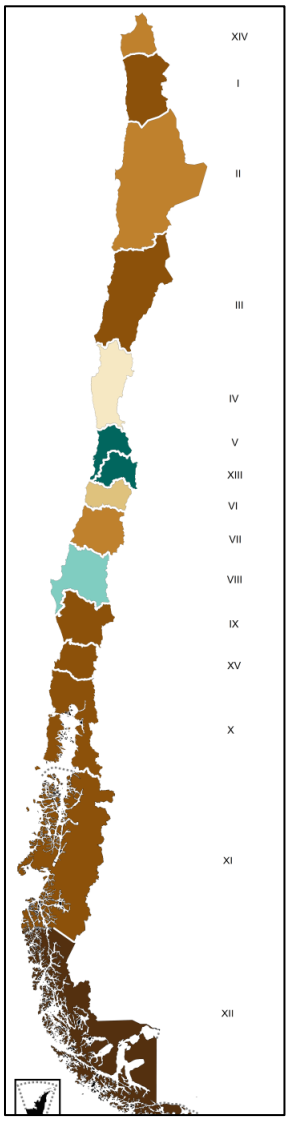
**Gráfico 16: Interés del consumidor a lo largo del tiempo del término “Cupcake”**




**Fuente: Google Trends (2016)**

También con el boom del DIY[27] y la gran cantidad de recursos existentes en internet, diversos blogs y YouTube, muchos consumidores han decidido preparar por su cuenta estos pastelillos. En la Figura 6 se muestra un mapa Choropleth del nivel de introducción de los cupcakes en las capitales regionales de Chile, un nivel mayor de introducción implica un tono azulado más intenso, y por otro lado un nivel menor un tono marrón más intenso se observa predominancia en el sector central del país y la VIII Región del Bio Bio. Para detalles de la metodología de cálculo del indicador utilizado, ver anexos.

**Figura 6: Grado de introducción de Cupcakes en las capitales regionales de Chile.**




**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

[27] DIY: "Do It Yourself ", traducción "Hágalo Usted Mismo"

En cuanto a los sabores, en Chile las empresas en general ofrecen cartas muy similares y siempre enfocados en lo ya probado en el exterior, no predominan los sabores nacionales, en otros países, como Perú, explotan ampliamente los sabores nacionales como el aguaymanto. El emprendimiento en comento dentro de su carta ofrece una amplia variedad de sabores y se incluyen sabores nacionales como por ejemplo sus cupcakes de chumbeque con miel de maracuyá.

Perú es un referente cercano para chile, ya que ambos países comparten muchas similitudes. Los peruanos han desarrollado diversas ferias especializadas organizadas por la asociación Dulce Perú, este desarrollo se debe a que el auge de los cupcakes en Perú tuvo su punto más alto el 2012 y a la importancia de la gastronomía de este país. Chile también ha generado estas instancias y cuenta con una serie de ferias Gastronómicas donde siempre se da espacio para los emprendimientos de Cupcakes como Feria Chile a la Carta, Exponovios, Espacio Food and Service, Feria La Repostería, Feria Espacio Mujer, Feria Chic, Salón Gourmet, Feria Mundo Gourmet y Emprendimiento, Paula Gourmet, entre otras.

Las empresas dedicadas a vender insumos de pastelería han introducido en los últimos años todos los materiales necesarios para prepararlos, desde la materia prima hasta la maquinaria necesaria para elaborarlos de forma casera.[28] Con la venta por menor y mayor, se benefician tanto de los productores de cupcakes como de personas naturales que desean prepararlos en sus casas. Grandes cadenas de retail también han incorporado a su oferta de productos todos los implementos necesarios para preparar cupcakes.

[28] Extraído de http://www.cnnchile.com/noticia/2014/09/23/el-boom-de-los-cupcakes-y-sus-apuestas-todos-los-gustos-y-necesidades el 27 de diciembre de 2015

**Figura 7: Implementos para elaborar Cupcakes ofrecidos por grandes cadenas de retail en Chile**




**Fuente: Elaboración propia en base a productos de www.lider.cl y www.jumbo.cl (2016)**

## 2.7 Cupcakes y el cuidado de la salud

De acuerdo a estimaciones mundiales de la Organización Mundial de la Salud (OMS), en 2014, más de 1900 millones de adultos de 18 o más años tienen sobrepeso, de los cuales más de 600 millones son obesos. En general, en 2014 cerca del 13% de la población mundial adulta (un 11% de los hombres y un 15% de las mujeres) es obsesa y un 38% de los adultos de 118 o más años (un 38% de los hombres y un 40% de las mujeres) tienen sobrepeso. La prevalencia mundial de la obesidad se ha multiplicado por más de dos entre 1980 y 2014.

Si bien el sobrepeso y la obesidad tiempo atrás eran considerados un problema propio de los países de ingresos altos, actualmente ambos trastornos están aumentando en los países de ingresos bajos y medianos, en particular en los entornos urbanos. En los países en desarrollo con economías emergentes (clasificados por el Banco Mundial en países de ingresos bajos y medianos) el incremento porcentual del sobrepeso y la obesidad en los niños ha sido un 30% superior al de los países desarrollados.[29]

[29] Organización Mundial de la Salud, 2014 http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/es/

El sobrepeso y obesidad está producido por dos principales factores, un aumento en la ingesta de alimentos hipercalóricos que son ricos en grasa, sal y azucares pero pobres en vitaminas, minerales y otros micronutrientes y un descenso en la actividad física como resultado de la naturaleza cada vez más sedentaria de muchas formas de trabajo, de los nuevos modos de desplazamiento y de una creciente urbanización.

Como consecuencia, la obesidad puede causar enfermedades cardiovasculares (principalmente cardiopatía y accidentes cerebrovasculares), diabetes, trastornos del aparato locomotor (en especial la osteoartritis, una enfermedad degenerativa de las articulaciones muy incapacitante) y algunos cánceres (del endometrio, mama y colon). Cuando la obesidad se da en el contexto infantil, se asocia con mayor probabilidad de obesidad, muerte prematura y discapacidad en la adultez, dificultad respiratoria, mayor riesgo de fracturas, hipertensión, resistencia a la insulina, marcadores tempranos de enfermedades cardiovasculares y efectos psicológicos.

La industria alimentaria puede desempeñar una función importante en la promoción de una alimentación saludable reduciendo el contenido de grasa, azúcar y sal de los alimentos elaborados y promover la práctica de actividad física periódica.

En Chile, como consecuencia de la dieta inadecuada y de una actividad física insuficiente, los niveles de obesidad han aumentado en forma alarmante, de acuerdo al Ministerio de Salud, en 2010 un 39,3% de los mayores a 15 años sufren de sobrepeso. A nivel nacional un 25,1% sufre obesidad siendo un 19,2 % de los hombres y un 30,7% de las mujeres. En la vereda de los niños, obesidad afecta al 9,9% de los menores de seis años, 5% más que el año anterior. El 22.4% de los niños presentan sobrepeso, lo que indica que uno de cada tres niños tiene un peso sobre el rango normal.

¿Puede un cupcake no ser dañino para la salud? Esto dependerá del producto pero también del cliente, es sabido que los excesos pueden ser perjudiciales para la salud, sin embargo estas pequeñas tentaciones pueden no ser dañinas si se consumen de forma moderada y se utilizan los ingredientes alineados con el cuidado de la salud, lo fundamental considerando los ingredientes que utiliza la receta de los cupcakes, es observar la cantidad de hidratos de carbono, azúcares y grasas que tienen los ingredientes. Es importante presentar esto al cliente, para que éste tenga información exacta de las porciones y cantidad de nutrientes.

La receta original de los cupcakes no es recomendable por expertos en salud ya que contiene mucha grasa, azúcar y la cantidad de huevos que utiliza hace crecer la probabilidad de adquirir colesterol alto.

A pesar de esto los avances en la repostería han logrado modificar esta receta utilizando menos huevos, dejando la manteca a un lado y mejorándolo con sustitutos naturales como la miel, el azúcar morena o la stevia, sustituir el harina por harina integral para aumentar el aporte de fibra. Para decorar se puede utilizar chocolate con bajo aporte de azúcar, frutas naturales, glaseados Light, etc.

Gracias a esto, y al control de los excesos, se puede considerar a los cupcakes como productos que no hacen necesariamente daño a la salud e incluso se pueden adaptar para que las personas que tienen problemas de intolerancia a la lactosa, celiaquía, hipertensión y obesidad puedan disfrutar de estos pastelitos.

De 2014 a 2015, el conocimiento nutricional ha mejorado entre los chilenos de acuerdo con una encuesta realizada por la consultora GFK Adimark. La consultora encuestó a 3.840 chilenos, en sus hogares, en todas las capitales regionales y aquellas ciudades de población mayor a los 100.000 habitantes, abarcando a hombres y mujeres mayores de 15 años, de grupos socioeconómicos ABC1 a D y representando un 80% de la población urbana de chile. 63% de los ciudadanos encuestados expresaron llevar un estilo de vida saludable. Mientras que un 42% considera que tienen sobrepeso: siendo de estos un 50% mujeres y 34% hombres.

Respecto al IMC[30], con un peso promedio de los encuestados es 72Kg y con una altura promedio de 1.65m. Se obtiene un valor de 26,4, correspondiente a una disminución de 0.4% con respecto al 2014. En una apertura por género, las mujeres con un peso promedio de 68 kg y una altura de 1,59 m tienen un IMC de 26.6, los hombres por otro lado con un peso promedio de 77kg y una altura de 1.72 m tienen un IMC de 26.3

Adicionalmente 13% respondió que hacen dieta. Las respuestas más comunes a la pregunta "¿Qué entienden los chilenos por alimentación saludable?" se pueden observar en el Gráfico 2.7.1.

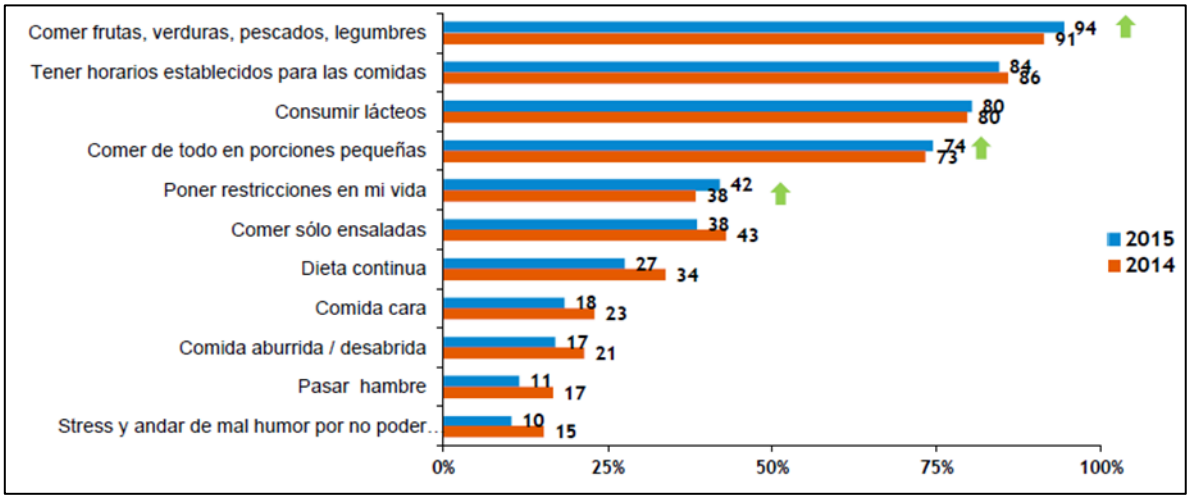
[30] Índice de masa corporal (IMC) es una medida de asociación entre la masa y la talla de un individuo ideada por el estadístico belga Adolphe Quetelet, por lo que también se conoce como índice de Quetelet.

El docente de la carrera Administración de Empresas, Mención Marketing de Duoc UC, Rodrigo Vilches, señaló que queda reflejado que de a poco se ve un cambio en la conciencia de los chilenos acerca de lo que significa alimentarse bien. "Esto se aprecia en algunas cifras claves que arroja la encuesta, tales como la costumbre o hábito de informarse acerca de los componentes de los alimentos a través de la lectura de los rotulados, lo que podría ser a causa de una mayor preferencia de alimentos de mejor calidad respecto de periodos anteriores…"

Al ser encuestados sobre hábitos de ir a restaurantes, un 73% expreso que sale a comer con poca frecuencia o nunca. Un 20% respondieron a lo menos una vez al mes, un 5% declaro salir una vez a la semana, un 2% dos a tres veces por semana y un 1% casi todos los días.

El grupo ABC1 es uno de los segmentos de población que más cultiva éste hábito. Un 38% de las respuestas de este grupo fue visitar restaurantes una vez al mes.

**Gráfico 2.7.1 ¿Qué entienden los chilenos por alimentación saludable?**[31]




**Fuente: Encuesta Adimark "Los chilenos y la Alimentación", 2015.**

A la luz de las cifras, las visitas a restaurantes tienen una tendencia al aumento, ya que los chilenos jóvenes frecuentan cada vez más estos locales, de hecho un 28% de los encuestados entre 25 a 34 años visitan un restaurante una vez al mes.

Otro dato interesante que arrojó la encuesta se relaciona con el consumo de snacks. 42% de los consultados señaló que consumen estos alimentos entre comidas, un 3% más que en 2014.

[31] ¿Cuáles de las siguientes oraciones considera que representan a una alimentación saludable? Porcentaje de encuestados que escoge cada alternativa (Respuesta múltiple).

También va en aumento el porcentaje de consumidores que lee la rotulación de alimentos de un 31% en 2014 a un 37% en 2015. Lo que se debe principalmente a lo establecido en el código sanitario. El artículo 109 del Código Sanitario, establece que las características que deben reunir los alimentos se determinan por vía de reglamento. En este particular, el Reglamento sanitario de los alimentos (Decreto Supremo N° 977/96, Ministerio de Salud)[32] establece un formato de etiquetado nutricional para los productos envasados (que incluye a los importados), el que se ha basado en las directrices entregadas por la Comisión del Codex Alimentarius[33].Dicho reglamento establece en su artículo 115 y 118, la obligatoriedad de incorporar en el etiquetado nutricional, la información: valor energético en kilocalorías (kcal); las cantidades de proteínas, carbohidratos disponibles, grasas totales[34], sodio, vitaminas y minerales[35], fibra dietética, colesterol (o cualquier otro nutriente o factor alimentario)[36].

A pesar de lo anterior, la comprensión de la información que entregan las etiquetas nutricionales deja muchas interrogantes, ya que solamente el 45% respondió que entiende lo que dicen, porcentaje que de todas maneras es mayor comparado al 37% que en 2014 respondió afirmativamente esta pregunta.[37]

[32] Información disponible en http://juridico1.minsal.cl/977_de_1996.doc (Diciembre 2015)

[33] Vera A., Gloria. Legislación: propiedades nutricionales y saludables en alimentos funcionales. Universidad de Chile, Facultad de Medicina, Departamento de Nutrición. Independencia 1027, Santiago, Chile. Citado en Informe Etiquetado de Alimentos, Biblioteca del Congreso Nacional (Diciembre, 2015).

[34] En aquellos productos cuyo contenido total de grasa sea igual o mayor a 3 gramos por porción de consumo habitual, deberán declararse además de la grasa total, las cantidades de ácidos grasos saturados, monoinsaturados, poliinsaturados y ácidos grasos trans, en gramos y el colesterol en miligramos.

[35] Siempre y cuando se hallen presentes en cantidades significativas, 5% o más de la ingesta recomendada para la población pertinente. Para la población mayor de cuatro años se usará la Dosis Diaria de Referencia (DDR), en energía, proteínas, vitaminas y minerales propuesta por el Codex Alimentarius, en el caso de la vitamina E, biotina, ácido pantoténico, cobre y selenio, que no están especificadas en el Codex Alimentarius, se utilizarán los valores propuestos por la Food and Drug Administración (FDA), Referentes Daily Intakes (RDI). Para lactantes y niñas menores de cuatro años, embarazadas y nodrizas se utilizarán como Dosis Diaria de Referencia las respectivas RDI. En el caso del hierro y vitamina A se aceptará, como Dosis Diaria de Referencia durante el embarazo el valor de 30 mg/día para hierro y 800 mcg/día para vitamina A, establecidas en las Directrices Nutricionales del Ministerio de Salud.

[36] Todos estos valores deben expresarse por 100 g o 100 ml y por porción de consumo habitual del alimento. Deberá señalarse el número de porciones que contiene el envase y el tamaño de la porción en gramos o mililitros y en medidas caseras.

[37] Los porcentajes suman más de 100% debido al redondeo
http://www.redbakery.cl/mercados-y-tendencias/tendencias/salud-y-wellness/encuesta-adimark-revela-leve-mejora-en-conocimientos-nutricionales-entre-los-chilenos/155/

### 2.7.1 Clasificación de las materias primas para la elaboración de Cupcakes

En la elaboración de los cupcakes existen dos categorías de materias primas que se relacionan con la cantidad a usar y la utilización de estas, se llamará Materias primas mayores a la materia prima utilizada para confeccionar la masa base, y materias primas menores a la materia prima utilizada para preservar, dar distintos sabores y decorar el preparado.

- **Materias primas mayores:** Harina, Huevos, Mantequilla, Leche, Azúcar y Leudantes.
- **Materias primas menores:** Persevantes, espesantes, diferentes esencias, chocolate, frutos, frutos secos, Salsa y Pasta de frutas para repostería, Fondant, colorantes naturales, queso crema, crema de leche, yogurt, Mermeladas, Dulce de leche, Caramelos y Golosinas, entre otros.

A continuación se presenta una descripción de acuerdo a lo establecido en el Reglamento Sanitario de Alimentos para las principales materias primas.

#### *2.7.1.1 Harina*

En el Título XV, Párrafo II, Artículo 347 del Reglamento Sanitario de los Alimentos, se define: Harina, sin otro calificativo, como el producto pulverulento obtenido por la molienda gradual y sistemática de granos de trigo de la especie Triticum aestivum sp vulgare, previa separación de las impurezas, hasta un grado de extracción determinado. (Ministerio de Salud, 2011)

Para el rubro de Pastelería, existe un tipo de harina específico que corresponde a la pastelera, la que deriva de la molienda de los trigos débiles, caracterizándose por producir un gluten suave debido al bajo contenido de proteínas. Las harinas pasteleras se caracterizan por contener 7-9% de proteína, por lo cual, el gluten presenta menor resistencia y mayor extensibilidad (Wainer, 1986).

Las características físico-químicas de las harinas pasteleras se encuentran detalladas en anexos.

#### *2.7.1.2 Huevo*

El huevo sirve de alimento al hombre desde tiempos remotos. Contiene valiosos nutrientes en forma concentrada y que son de fácil absorción. El principal componente del huevo es el agua,

correspondiendo a las 3/4 partes del peso total (71.6%). Respecto al peso total del huevo, el 30,9% corresponde a la yema, 57,3% a la clara y 11,5% a la cáscara.[38]

Las proteínas del huevo tienen un valor biológico de 100 y el patrón de referencia aminoacídica de FAO (12) la considera como proteína ideal.

Las proteínas de la clara de huevo difieren de las propiedades de la yema, tanto en su función biológica como en su composición química. Mientras que la propiedad funcional más importante de la clara es su capacidad de formar espuma, la importancia de la yema reside en su contribución a 1a estabilización de emulsiones de grasa en agua.[39]

***Proteínas de la clara de huevo***

a) Ovoalbúmina: Corresponde al 54% del peso total del huevo; se trata de una glucoproteína y ha sido estudiada en forma profunda debido a su fácil separación, presentando 4 grupos -SH y residuos fosfóricos que son liberados por una fosfatasa. Es muy inestable al calor; de líquida e incolora, por acción del calor se transforma en una masa sólida y blanca.

Es una proteína que contiene un alto porcentaje de metionina y lisina, lo que se considera muy importante por tratarse de dos aminoácidos esenciales en que son deficientes la mayoría de los vegetales.

b) Conalbúmina: Corresponde al 13% del peso y es una proteína que se caracteriza por presentar la capacidad de fijar el hierro de las bacterias. Sus propiedades antibacterianas se deben a lo señalado ya que al captar el hierro de ellas, éste no está disponible para el crecimiento bacteriano.

c) Ovomucoide: Corresponde al 11% del peso y tiene la propiedad de inhibir la tripsina; por ello se la considera como una antienzima. Se trata de un mucoproteído que contiene una alta concentración de ácido siálico en forma normal. Los ácidos siálicos son derivados del ácido neuramínico, el que resulta de la condensación de la D-manosamina y el ácido pirúvico. Esta proteína es resistente al calor, pero a 100 °C pierde la propiedad de inhibir la tripsina.

d) Ovomucina: Corresponde al 1.5% del peso, contiene un 2% de ácido siálico y presenta propiedades de hemoaglutinación.

[38] (www.avicolametrenco.cl/Que%20es%20el%20Huevo.pdf)
[39] (Mc Donnell L.R. et al.,1995)

e) Avidina: Es una glucoproteína y corresponde al 0.05%. Es una proteína que ha merecido mucha atención pues se trata de una antivitaminica, es antibiotina. Hay que recordar que la biotina tiene una acción protectora sobre un aminoácido esencial, el triptofano, de modo que al complejarse como ella, el triptofano queda libre pudiendo sufrir modificaciones.

f) Lisozima: Se trata de una proteína muy pequeña, eminentemente básica (contiene arginina, histidina y lisina). Presenta una acción antibacteriana del tipo N-acetil-muramidasa (corresponde a una carbohidrasa), que actúa sobre el muramil presente en la pared celular de las bacterias, provocando su lisis. Fue descrita por Fleming y se dice que sin lisozyma el huevo sería más perecible de lo que es; es destruida por el calor.

g) FIavoproteína: Esta proteína fija, en parte, la riboflavina y es la responsable del color amarillo verdoso de la clara.

h) Ovoinhibidor: Se encuentra en un 0.1%, y se la describe como la fracción que es capaz de inhibir las proteasas de origen bacteriano y fungal.

***Proteínas de la yema de huevo***

La yema es una emulsión de grasa en agua. Está situada al centro del huevo, teniendo forma esférica y un color que va del amarillo claro al naranja fuerte. Contiene alrededor de un 30% de agua y sus proteínas se encuentran libres y combinadas. a) Entre las proteínas libres se encuentra la fosvitina que contiene alrededor de un 10%, de fósforo y es soluble en agua.

En la elaboración de los Cupcakes se incluye el uso de huevos frescos. La clara o albúmina de la clara y yema participan de la formulación de forma independiente. La albúmina de la clara es utilizada en la preparación de la cubierta (en algunos casos) y ambas en la preparación de la masa.
De acuerdo a la composición química, las proteínas tanto de la yema como de la clara, juegan un importante papel en la preparación de los Cupcakes. La clara contiene más de 90% de proteínas y la yema contiene 10% de proteínas.

Las proteínas de la clara de huevo difieren de las propiedades de la yema, tanto en su función biológica como en su composición química. Mientras que la propiedad funcional más importante de la clara es su capacidad de formar espuma, la importancia de la yema reside en su

contribución a la estabilización de emulsiones de grasa en agua, retarda el envejecimiento por retención de humedad manteniendo el producto fresco por más tiempo. [40]

El color atractivo de la yema es determinante para la coloración del producto. Esta característica permite evitar o reducir el uso de colorantes artificiales en la formulación de los productos.

La calidad del huevo tiene relación con la vida útil y las condiciones de almacenamiento:

- Temperaturas ≥ 27°C, deteriora la calidad en pocos días.
- A 2°C con 80% HR, 30 días
- A -1°C con 80-85% HR, 45 días.

El valor nutritivo, el sabor agradable y las ventajas que presentan en la técnica culinaria (acción emulsiva, esponjamiento y coloración intensa) hacen de los huevos una de las materias primas más estimadas, en la preparaciones de panadería, pastelería, heladería.

**Tabla 14: Aplicaciones basadas en las propiedades funcionales del huevo**

| Industria | Propiedades |
|---|---|
| Galletería y pastelería | Aromáticas |
| | Coagulantes |
| | Colorantes |
| | Emulsionantes |
| | Espesantes |
| | Ligantes |

**Fuente: Pennacchiotti Monti, I. (1998).Las proteínas: generalidades y su importancia en nutrición y en la industria de alimentos.**

### *2.7.1.3 Leche*

En el Título VIII, Párrafo I, Artículo 197 del Reglamento Sanitario de los Alimentos**,** se define:

[40]Pennacchiotti Monti, I. (1998).Las proteínas: generalidades y su importancia en nutrición y en la industria de alimentos. Disponible en http://www.repositorio.uchile.cl/handle/2250/121429

Leche: es el producto de la ordeña completa e ininterrumpida de vacas sanas, bien alimentadas y en reposo, exenta de calostro. La leche de otros animales se denominará según la especie de que proceda, como también los productos que de ella se deriven

De acuerdo a su contenido de materia grasa láctea las leches se clasificarán en:

- Leche entera es aquella con un contenido superior a 30 gramos de materia grasa por litro.
- Leche parcialmente descremada es aquella con un contenido máximo de 30gramos de materia grasa y un mínimo superior a 5 gramos por litro.
- Leche descremada es aquella con un contenido máximo de hasta 5 gramos por litro de materia grasa.

***Proteínas de la leche***

Las proteínas de la leche han sido estudiadas ampliamente y se han producido muchos avances, especialmente durante las últimas décadas, en el sentido de tener una mejor comprensión de su compleja composición.

Las proteínas de la leche son las que hace más tiempo y en mayor cantidad consume el hombre. La leche de vaca es la mejor conocida y su producción es la más importante, porque se usa para reemplazar la leche humana y como alimento proteico esencial para los adultos[41].

En una leche normal el contenido promedio de proteína es de 30 a 35g por mil, lo que representa el 95% del nitrógeno total de la leche. En torno al 80% las proteínas se encuentran bajo la forma de complejas moléculas (macro), conteniendo una parte mineral (especialmente fosfato de calcio) que se conocen como micelas.

Las caseínas están presentes fundamentalmente en esta forma y contienen hasta un 8% de minerales. Las caseínas son proteínas ácidas, por ser ricas en ácido glutámico y aspártico.

Se sabe, actualmente, que hay cuatro tipos de caseínas, cada una con un cierto número de variantes genéticas (2) y que la albúmina y la globulina constituyen un grupo complejo de ellas conocidas como proteínas del suero.

[41] (Cheftel et al., 1992)

Alrededor de un 80% de la proteína de la leche es caseína. Ninguna otra proteína natural se parece a ella: un aspecto muy especial es la presencia de fósforo, correspondiendo a una fosfoproteína.

La caseína se presenta en 4 tipos llamados alfa, beta, gama y kappa caseína, que representan, respectivamente, un 50, 30, 5 y un 15%. La kappa caseína es la única que sirve como coloide protector que preserva a las micelas de la agregación; de no ser así, la leche presentaría una consistencia parecida al queso fresco. (Paez, 2009)

Otras proteínas de la leche son la beta-lactoglobulina (0.4%) y la alfa-lactoalbúmina que contiene una proporción relativamente alta del aminoácido cisteína, que lleva un grupo -SH. Cuando se calienta la leche, estos grupos empiezan a desprenderse de la proteína (temperatura 70 °C), como súlfuro de hidrógeno responsable del aroma característico de la leche hervida.

La beta-lactoglobulina tiene una gran importancia práctica en lo relacionado con las propiedades tecnológicas de las proteínas de la leche.

Las proteínas del suero de leche representan más o menos un 20% de las proteínas de la leche; tienen un interés especial por su elevado valor nutritivo y por ser un sub-producto barato de la fabricación del queso.[42]

Debido a la menor disponibilidad de leche en algunos países latinoamericanos, se han realizado estudios tendientes a buscar sucedáneos de ella. Un producto que se comercializa ya en Venezuela es "La Colina", en cuya formulación se encuentra un 77% de aislado de soja y un 23% de suero de leche; además lleva un porcentaje de grasa vegetal. La mezcla de las proteínas presente en este producto es excelente y comparable a la de las proteínas de la leche. La Colina es una excelente alternativa al consumo de leche ya que contiene la misma cantidad de proteína y energía y éstas son equivalentes en calidad y disponibilidad.[43]

#### *2.7.1.4 Mantequilla*

Mantequilla es el producto lácteo derivado exclusivamente de la crema pasteurizada de leche

[42] (Braverman, 1980).
[43] Pennacchiotti Monti, I. (1998).Las proteínas: generalidades y su importancia en nutrición y en la industria de alimentos. Disponible en http://www.repositorio.uchile.cl/handle/2250/121429

La leche no homogeneizada y la nata contienen grasas de mantequilla en forma de microscópicos glóbulos. Estos glóbulos están rodeados de membranas formadas por fosfolípidos (ácidos grasos que hacen de emulsionantes) y proteínas, que previenen que la grasa de la leche se apelotone en una masa uniforme. La mantequilla se produce por agitación de la nata de la leche, lo que provoca un daño de las membranas y permite a las grasas de la leche juntarse en una masa única, y separándose al mismo tiempo de otras partes.

Las variaciones en su elaboración hacen que existan no sólo diferentes sabores sino que además pueda haber distintas consistencias de la masa de mantequilla; no obstante la mayor parte del producto final está compuesto de las grasas de la mantequilla. La mantequilla contiene tres tipos de grasas: grasas libres, grasas cristalizadas, y glóbulos no dañados de grasa. En el producto final existe una proporción de estos tres tipos de grasas y ésta es la razón de la diferencia en la consistencia en las diversas variedades de mantequilla; las mantequillas con grasas cristalizadas suelen ser más duras (más difíciles de untar) que las que poseen grasas libres.

El proceso de remover las natas de la leche produce pequeños 'grumos' flotando en la disolución líquida de la crema. A esta disolución se la denomina suero de mantequilla (buttermilk), este suero hoy en día es consumido en algunos países como un lácteo. El suero de mantequilla se va eliminando del proceso y los grumos resultantes se van “trabajando”, presionando y removiendo para que formen una única masa sólida. Cuando se prepara a mano se emplean unas palancas de madera denominadas manos escocesas (scotch hands). Esta operación da consistencia a la mantequilla y va desalojando del interior de los grumos las pequeñas gotas de agua que van quedando retenidas en su interior.

La mantequilla comercial posee un contenido graso de cerca de un 80 % de grasas de mantequilla y un resto de 15 % agua; la mantequilla artesanal posee una proporción diferente, llegando a un 65 % de grasas y 30 % de agua. Las grasas consisten en muchas grasas coaguladas en glóbulos de tamaño moderado. Se componen de triglicéridos, un éster derivado del glicerol y tres grupos de ácidos grasos. La mantequilla se comienza a poner rancia cuando las cadenas se rompen en pequeños componentes, como el ácido butírico y los diacetil. La densidad de la mantequilla es de 0.911 g/cm$^3$, aproximadamente la misma que la del hielo

De acuerdo al artículo 227 del Párrafo VI del Título VIII del Reglamento Sanitario de alimentos, la Mantequilla debe tener las siguientes características:

a) Caracteres organolépticos normales;

b) Materia grasa de leche: mínimo 80%;

c) Sólidos no grasos de leche: máximo 2%

d) Humedad: máximo 16%

e) Acidez de la materia grasa: máximo 18 ml de hidróxido de sodio 0.1 N/100 g;

f) Índice de peróxidos de la materia grasa en la planta: máximo 0,3 meq $O_2$/kg de grasa

g) Punto de fusión: 28 - 37ºC;

h) Índice de refracción a 40ºC: 1,4546 - 1,4569;

i) Grado de refracción a 40ºC: 40 - 45;

j) Índice de yodo: 32- 45;

k) Índice de saponificación: 211-237;

l) Su composición en ácidos grasos y triglicéridos serán los de la grasa láctea

## 2.8 Normativas y Certificaciones

La normativa se refiere al establecimiento de reglas o leyes, dentro de cualquier grupo u organización. Siempre son necesarias las reglas, leyes y políticas, debido a que debe existir un orden y común acuerdo de los integrantes de los grupos u organizaciones.

Se puede referir a la implementación, la aplicación de un conjunto de reglas establecidas en una organización, institución u otros

### 2.8.1 Resolución sanitaria en Chile

Algo muy importante para la empresa de cupcakes es la autorización sanitaria para elaborar, almacenar, distribuir o vender alimentos o aditivos alimentarios. Se debe realizar obligatoriamente si se realizan actividades de producción, importación, elaboración, envase, almacenamiento y venta de alimentos para uso humano, se requiere una autorización por parte de la Secretaria Regional Ministerial (SEREMI) de Salud respectiva. Este permiso tiene por objeto proteger la salud y nutrición de la población y garantizar el suministro de productos sanos e inocuos.

Por otro lado en caso de no estar autorizada expresamente por la autoridad sanitaria, es necesaria la validación a través del informe sanitario, el que da cuenta de los efectos que la instalación, ampliación o traslado de industrias puede ocasionar al ambiente. El Informe Sanitario

es requisito previo para el otorgamiento de la Patente Municipal y es otorgado por la SEREMI de Salud respectiva.

La Resolución Sanitaria permite el funcionamiento de todas las instalaciones que producen, elaboran, preservan, envasan, almacenan, distribuyen y /o expenden alimentos o aditivos alimentarios.

La Secretaría Regional Ministerial (SEREMI) de salud, puede fiscalizar el cumplimiento de la legislación inspeccionando el establecimiento en los días posteriores al ingreso de la solicitud de autorización, debiendo estar el local, al momento de presentar la solicitud, completamente habilitado y en condiciones reglamentarias mínimas.

El reglamento sanitario de los alimentos (RSA) establece las condiciones sanitarias a que deberá ceñirse la producción, importación, elaboración, envase , almacenamiento, distribución y venta de alimentos para uso humano, con el objeto de proteger la salud y nutrición de la población y garantizar el suministro de alimentos sanos e inocuos.

#### *2.8.1.1 Beneficiarios*

Empresas o personas naturales que deseen instalar establecimientos que produzcan elaboren, preserven, envasen, almacenen, distribuyan y/o expendan alimentos o aditivos alimentarios, que cumplan los siguientes requisitos:

- Apego a la normativa sanitaria vigente en cuanto a sus instalaciones
- Poseer la documentación exigida durante la visita de inspección o adjuntarla como documentos electrónicos o escaneados en proceso de ingreso de la solicitud

#### *2.8.1.2 Vigencia*

Es indefinida mientras no se realicen modificaciones estructurales que ameriten una nueva solicitud de autorización.

#### *2.8.1.3 Documentos requeridos*

Dependiendo del tipo de instalación, se deben presentar:

**Zonificación municipal:**

- Boletas de servicios de agua potable y alcantarillado otorgadas por la empresa sanitaria correspondiente o autorización sanitaria del servicio particular de agua potable y alcantarillado
- Memorias técnicas de los procesos productivos:
- Memoria de control de disposición de residuos sólidos domésticos
- Plano o croquis de las instalaciones en escalas 1:50 y 1:100
- Croquis de los sistemas de eliminación de calor, olor y vapor
- Listado de materias primas a utilizar
- Sistema de control de calidad sanitaria
- Listado de los alimentos que se elaborarán

**Para instalaciones en un centro comercial:**

- Compromiso de la administración para el no cobro del uso de servicios higiénicos públicos
- Carta de autorización para uso exclusivo de los servicios higiénicos del personal manipulador de alimentos, los cuales no deberán estar a más de 75 metros de ellos
- Para instalaciones en la vía pública (carros, módulos, casetas, kioskos, puestos de feria):
- Certificado de emplazamiento municipal cuando corresponda
- Carta de autorización para uso de servicios higiénicos a no más de 75 metros para el personal manipulador de alimentos, cuando corresponda

#### *2.8.1.4 Costo del trámite*

Los aranceles son actualizados anualmente cada 10 de enero.

El arancel a pagar se calcula en base al arancel de los “fines” o “actividades” que se realizan en una instalación, más el 0.5% de la declaración de cápita presentado ante el Servicio de Impuestos Internos (SII)

### 2.8.2 Permisos para la operación:

Los permisos que se requieren para la empresa son:

***2.8.2.1Patente Municipal:***

En primer lugar se requiere la obtención de la patente municipal, que es el impuesto municipal al que están sujetos todas las profesiones, oficios, industrias, comercios o cualquier actividad económica secundaria o terciaria.

Se debe realizar este trámite antes de instalar el local o establecimiento de tu empresa, previa revisión del Plano Regulador de la Municipalidad.

La obtención de la patente Municipal (denominada patente comercial o industrial, según sea el caso) lo que permite llevar a cabo la actividad de la empresa dentro de los límites de la comuna. Es una autorización definitiva de funcionamiento.

***2.8.2.2Certificado de Informaciones previas:***

En caso de edificar es necesario el certificado de informaciones previas. En este certificado se indican, entre otras cosas, las normas urbanísticas para el uso de suelo y la declaración de utilidad pública que afecta al predio donde deseas establecerte. Este certificado indicará si es compatible el domicilio escogido con el uso comercial que se le dará al lugar, así como también las posibilidades de construir o ampliar dicho espacio.

***2.8.2.3Certificado Municipal de Zonificación***

También se necesitaría el certificado municipal de zonificación en el que se indica el uso de suelo y exigencias para construir en una determinada zona, de acuerdo al correspondiente Instrumento de Planificación Territorial que rija el área. Es otorgado por la Dirección de Obras Municipales (DOM).

***2.8.2.4Permiso de Edificación***

El permiso de edificación, es necesario si la instalación y funcionamiento de la empresa requiere de la construcción, reconstrucción, reparación, alteración, ampliación y/o demolición de edificios y obras de urbanización de cualquier naturaleza, sean urbanas o rurales.

***2.6.2.5 Recepción definitiva de la Obra***

La recepción definitiva de obra es un trámite necesario si se realizase algún tipo de construcción, cuando esté terminada la obra, o alguna parte que ya pueda habilitarse, se debe solicitar la Recepción Definitiva a la DOM. Ninguna obra puede ser habitada o destinada a uso alguno antes de su Recepción Definitiva parcial o total.

#### *2.8.2.6 Declaración Interior de Gas*

La declaración interior de gas se debe obtener si se realiza una instalación al interior del establecimiento de la empresa, se debe realizar una declaración conforme a las disposiciones vigentes y al plano respectivo, y efectuadas las pruebas correspondientes, el instalador debe presentar la declaración de instalación en la Superintendencia de Electricidad y Combustible. (SEC) El trámite se realiza de manera electrónica y a través del sitio de la SEC.

#### *2.8.2.7 Declaración Eléctrica Interior*

La declaración eléctrica interior se obtiene si se realiza una instalación eléctrica al interior del establecimiento de la empresa, se tiene que acreditar ante la DOM, acompañada de la Solicitud de Recepción de Obras Municipales correspondiente, copia de la Declaración de Instalación, con la constancia de acuso de recibo en la SEC.

#### *2.8.2.8 Declaración de emisiones atmosféricas*

Se deben declarar emisiones de fuentes estacionarias y grupales. En esta declaración el titular o representante legal debe declarar todos los antecedentes identificatorios y técnicos de la fuente utilizada para la producción industrial de alimentos. Se entrega en la SEREMI de Salud respectiva registrando la fuente a través del Formulario de Solicitud de Registro, con lo que se comienza la obligatoriedad de declarar las emisiones, la frecuencia de esta declaración dependerá del tipo de fuente. Para declarar emisiones se debe entregar el Formulario I de Declaración de emisiones, junto al junto al Formulario II de Fuentes de Establecimiento y Formulario III de Condiciones de operaciones de las fuentes, ante la SEREMI de Salud respectiva.

#### *2.8.2.9 Disposición final de Residuos Industriales Líquidos*

Éste permiso debe ser solicitado por toda empresa que genere Residuos Líquidos Industriales (RILES). Corresponde a un monitoreo de las emisiones de RILEs para las descargas efectuadas a

sistemas de alcantarillado, con el fin de evaluar si estos se ajustan a las normas de emisión. Ésta resolución que contiene el plan de monitoreo se obtiene realizando una solicitud a la Superintendencia de Servicios Sanitarios (SISS), debe además acompañarse de los antecedentes que requiera la Superintendencia para la fuente que se utilice, los cuales generalmente se relacionan con la cantidad, frecuencia de descarga, y composición físico-química de los RILES generados. La SISS indica mediante Resolución, el plan de monitoreo y la periodicidad de entrega de los resultados del monitoreo de la calidad de los RILES generados.

El proyecto de disposición final de RILES debe ser elaborado por la empresa considerando los parámetros de contaminantes establecidos por la SISS.

#### *2.8.2.10 Generación, almacenamiento y disposición final de Residuos Industriales Sólidos*

Ya que se deberá contar con un espacio para la disposición final de basuras y desperdicios, se requiere una autorización a cargo del SEREMI de salud respectiva, este permiso se obtiene presentando el formulario de Solicitud de Autorización Sanitaria para la Acumulación, Tratamiento, Selección, Industrialización, y Comercio de Residuos Industriales en la SEREMI de salud respectiva.

### 2.8.3 Norma ISO 22000

ISO 22000 es la norma internacional de sistemas de gestión de seguridad alimentaria para la totalidad de la cadena de suministro, desde los agricultores y ganaderos a los procesadores y envasado, transporte y punto de venta. Se extiende a los proveedores de productos no alimenticios y servicios, como la limpieza y fabricantes de equipos, y puede ser utilizado por organizaciones de cualquier tamaño. ISO 22000 especifica los requisitos para un sistema de gestión de seguridad alimentaria que implica la comunicación interactiva, la gestión del sistema, y los programas de prerrequisitos (PPR). La norma se centra en asegurar la cadena de suministro, tiene principios de sistemas de gestión integrados y está alineado con los principios de APPCC del Codex Alimentarius.

La norma ISO 22000 ha sido diseñada para poder ser implementada en cualquier organización independientemente de su tamaño, sector y ubicación geográfica. es reconocida en toda la cadena alimentaria mundial y la certificación es una manera de convertirse en un proveedor

a elegir. La certificación ISO 22000 demuestra públicamente su compromiso con la seguridad alimentaria. Se basa en las buenas prácticas de vanguardia y está diseñado para:

- Fomentar la confianza con las partes interesadas
- Identificar, gestionar y mitigar los riesgos de seguridad
- Reducir y eliminar la retirada de productos y las reclamaciones
- Proteger su marca

ISO 22000 está alineada con otras normas ISO de sistemas de gestión, por lo que es fácil de integrar su gestión de la seguridad alimentaria con la gestión de la calidad, el medio ambiente, o la seguridad y la salud. Además cuando se combina con las especificaciones técnicas de los programas de prerrequisitos específicos del sector, como el ISO/TS 22002-1 y PAS 223 / ISO/TS 22002-4, ésta proporciona una base para FSSC 22000.

### 2.8.4 Norma ISO 14000

ISO 14000 Es una serie de normas internacionales para la gestión medioambiental. Es la primera serie de normas que permite a las organizaciones de todo el mundo realizar esfuerzos medioambientales y medir la actuación de acuerdo con unos criterios aceptados internacionalmente. La ISO 14001 es la primera de la serie 14000 y especifica los requisitos que debe cumplir un sistema de gestión medioambiental. La ISO 14001 es una norma voluntaria y fue desarrollada por la International Organization for Standardization (ISO) en Ginebra. La ISO 14001 está dirigida a ser aplicable a “organizaciones de todo tipo y dimensiones y albergar diversas condiciones geográficas, culturales y sociales”. El objetivo general tanto de la ISO 14001 como de las demás normas de la serie 14000 es apoyar a la protección medioambiental y la prevención de la contaminación en armonía con las necesidades socioeconómicas. La ISO 14001 se aplica a cualquier organización que desee mejorar y demostrar a otros su actuación medioambiental mediante un sistema de gestión Ambiental (SGA) certificado.

La ISO 14001 no prescribe requisitos de actuación medioambiental, salvo el requisito de compromiso de continua mejora y la obligación de cumplir la legislación y regulación relevantes. La norma no declara la cantidad máxima permisible de emisión de óxido nitroso de gases de combustión, ni el nivel máximo de contenido bacteriológico en el efluente de aguas residuales. La ISO especifica los requisitos del propio sistema de gestión, que, si se mantienen adecuadamente,

mejorarán la actuación medioambiental reduciendo los impactos, tales como emisiones de óxido nitroso y efluentes bacteriológicos.[44]

Cabe resaltar dos vertientes de la ISO 14000:

- La certificación del Sistema de Gestión Ambiental, mediante el cual las empresas recibirán el certificado.
- El Sello Ambiental, mediante el cual serán certificados los productos ("sello verde").

La norma se compone de 8 elementos, los mismos que se relacionan a continuación con su respectivo número de identificación:

- Sistemas de Gestión Ambiental (14001 Especificaciones y directivas para su uso – 14004 Directivas generales sobre principios, sistemas y técnica de apoyo.)
- Auditorías Ambientales (14010 Principios generales- 14011 Procedimientos de auditorías, Auditorías de Sistemas de Gestión Ambiental- 14012 Criterios para certificación de auditores)
- Evaluación del desempeño ambiental (14031 Lineamientos- 14032 Ejemplos de Evaluación de Desempeño Ambiental)
- Análisis del ciclo de vida (14040 Principios y marco general- 14041 Definición del objetivo y ámbito y análisis del inventario- 1404

Los beneficios de la aplicación de esta norma para las empresas son los siguientes:

1. La adopción de las Normas Internacionales facilita a los proveedores basar el desarrollo de sus productos en el contraste de amplios datos de mercado de sus sectores, permitiendo así a los industriales concurrir cada vez más libremente y con eficacia en muchos más mercados del mundo.

2. Ahorro de costos: la ISO 14001 puede proporcionar un ahorro del costo a través de la reducción de residuos y un uso más eficiente de los recursos naturales tales como la electricidad, el agua y el gas. Organizaciones con certificaciones ISO 14001 están mejor situadas de cara a posibles multas y penas futuras por incumplimiento de la legislación ambiental, y a una reducción del seguro por la vía de demostrar una mejor gestión del riesgo.

[44] Extraido de http://www.analizacalidad.com/docftp/fi1122iso14

3. Reputación: como hay un conocimiento público de las normas, también puede significar una ventaja competitiva, creando más y mejores oportunidades comerciales.

4. Participación del personal: se mejora la comunicación interna y puede encontrar un equipo más motivado a través de las sugerencias de mejora ambiental.

5. Mejora continua: el proceso de evaluación regular asegura se puede supervisar y mejorar el funcionamiento medioambiental en las empresas.

6. Cumplimiento: la implantación ISO 14001 demuestra que las organizaciones cumplen con una serie de requisitos legales. Esto puede mitigar los riesgos de juicios.

7. Sistemas integrados: ISO 14001 se alinea con otras normas de sistemas de gestión como la ISO 9001 o la OHSAS 18001 de seguridad y salud laboral, que proporciona una más efectiva y eficiente gestión de sistemas en general.

### 2.8.5 Norma ISO 9000

Las normas de la serie ISO 9000 fueron establecidas por la organización internacional de normalización (ISO) para dar respuesta a una necesidad de las organizaciones, la de precisar los requisitos que debería tener un sistema de gestión de la calidad.

La primera edición de estas normas se publicó en 1987. Posteriormente ha sido modificada en 1994, 2000 y 2008, versión que está vigente actualmente.

Las normas ISO nacieron aglutinando los principios que existían en multitud de normas de sistemas de calidad en distintos países, por lo que desde su primera edición, se pretendió que fueran normas de aplicación a cualquier tipo de organización independientemente de su tamaño o sector de actividad.

La familia de normas ISO 9000 que está actualmente en vigor, se compone de 3 normas:

- ISO 9000:2005 “Sistemas de gestión de la calidad. Principios y vocabulario”
- ISO 9001:2008 “Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos”
- ISO 9004:2009 “Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad”

De las 3 normas, la que contiene los requisitos que debe cumplir un sistema de gestión de la calidad es la ISO 9001:2008, es la norma que se utiliza para la implantación de sistemas de gestión de la calidad y que se puede utilizar para conseguir un certificado.
Actualmente, la norma ISO 9001 está en proceso de revisión, estando prevista su publicación para finales de 2015.

En las empresas que han implantado un Sistema de Gestión para la Calidad, las ventajas encontradas respecto al modo de operar anterior son muchas, entre otras:

- La organización se asegura que funciona bien y de esta forma puede cumplir los objetivos propios de la institución. Para eso es necesario que los objetivos de calidad del sistema, estén alineados con los objetivos del negocio.

- Se cuenta con un sistema que permite gestionar, con calidad, el desarrollo de sus actividades. El Sistema permite analizar el desempeño de forma integral y, además, poder detectar las oportunidades de mejora, las cuales implementadas exitosamente, se reflejarán en un cambio sustancial de los indicadores de desempeño de la organización.

- La forma de organizarse para hacer el trabajo es mejor y más simple. La organización por procesos, operados con equipos de trabajo inter funcionales es una herramienta que permite producir resultados superiores debido a la sinergia generada por la integración de las diversas habilidades y experiencias de sus miembros.

- El Sistema y sus procesos son la mejor estrategia para rebasar la estructura departamental de la empresa estableciendo una verdadera cadena de valor con los proveedores y clientes.

En el caso de optar por implantar un sistema de gestión de la calidad conforme a la norma ISO 9001:2008 y certificarlo se tienen otras ventajas adicionales:

- Disponer de un estándar mundial que describe los requisitos a cumplir el cual sirve de referente
- Contar con un reconocimiento en el mercado derivado de tener un certificado que es similar para todo el mundo y que prueba que una entidad independiente ha verificado la eficacia del sistema de gestión

- Facilitar el acceso a distintos mercados
- Mejorar las relaciones con proveedores y clientes

### 2.8.6 Certificación BRC: Estándar mundial para seguridad alimentaria

El Estándar mundial de British Retail Consortium (BRC) para la certificación de seguridad alimentaria de SGS demuestra el nivel de conformidad en APPCC[45], higiene, seguridad alimentaria y sistemas de calidad. Al mismo tiempo demuestra el compromiso de la empresa con la seguridad del consumidor y las relaciones con los grupos de interés

La certificación ayuda a satisfacer las expectativas de los clientes, al demostrar los planes, los programas y los sistemas que la norma exige:

- Un plan de seguridad alimentaria con análisis de riesgos y puntos de control críticos (APPCC) para gestionar los riesgos siguiendo un enfoque gradual conforme a las directrices de CODEX Alimentarius.
- Compromiso de la alta dirección para ofrecer los recursos suficientes con el fin de conseguir el estándar.
- Un sistema de gestión de la calidad que detalle las políticas de organización y de gestión y ofrezca un marco para conseguir el estándar
- Una serie de programas de requisitos previos que se ocupen de las condiciones medioambientales y operativas básicas necesarias para la producción de alimentos seguros, y que controlen los riesgos genéricos cubiertos por las buenas prácticas de fabricación y de higiene

El estándar BRC ha recibido el reconocimiento de la Iniciativa mundial de Seguridad Alimentaria (GFSI), un programa destinado a armonizar los estándares internacionales de seguridad alimentaria con el apoyo de los principales minoristas y fabricantes de alimentos del mundo. De esta forma el reconocimiento de la GFSI da la posibilidad de utilizar el estándar mundial BRC para cumplir los requisitos de estos agentes principales bajo un solo sistema de gestión de seguridad alimentaria reconocido internacionalmente.

[45] APPCC o HACCP de acuerdo a su sigla en inglés: Análisis de peligros y puntos de control críticos, es un proceso sistemático preventivo para garantizar la inocuidad alimentaria, de forma lógica y objetiva

En materia de seguridad laboral se deben cumplir las siguientes normativas:

- Ley N°16.744 sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.
- Decreto Supremo N°594 de las condiciones generales de seguridad.
- Decreto Supremo N°40 de las obligaciones de informar de los riesgos laborales.

# CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO

## 3.1 Investigación de Mercados

De acuerdo a Naresh Maholtra (2008)[46], "la investigación de mercados es la identificación, acopio, análisis difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing"

Otra definición es la entregada en por la American Marketing Asociation. En ella se define a la Investigación de Mercados como:

*"…la función que enlaza al consumidor, al cliente y el público con el comercializador a través de la información. Esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing, como también para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing, monitorear el desempeño del marketing; y mejorar la comprensión del marketing como un proceso.*

*La investigación de mercados especifica la información requerida para abordar estos problemas, diseña el método para recolectar la información, dirige e implementa el proceso de recolección de datos: analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones."*[47]
Una definición que surge de Kinnear & Taylor (1999) propone la existencia de cuatro términos que deben incluirse en una definición de investigación de mercados: 1) Sistemático, 2) objetivo, 3) Información, 4) toma de decisiones. La definición es por tanto:

*"La investigación de mercados es el enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de toma de decisiones por la gerencia de marketing."*[48]

Para entender de mejor manera esta definición se explicarán los cuatro términos

1) Sistemático: se refiere a la necesidad de que la investigación sea bien organizada y planeada. Detallando aspectos estratégicos y tácticos, anticipándose a la naturaleza de los datos a obtener y el modo de análisis que se utilizará.

[46] Malhotra, Naresh. (2008) *Investigación de Mercados Quinta edición*. México, Pearson Educación
[47] American Marketing Association (24 Septiembre 2015) . Definición aprobada en Octubre de 2004. Recuperado de https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx
[48] Kinnear, Thomas, C., Taylor, James, R. (1999) *Investigación de Mercados: Un Enfoque Aplicado* (pp. 6), Santa fe, Colombia, McGraw-Hill Interamericana,

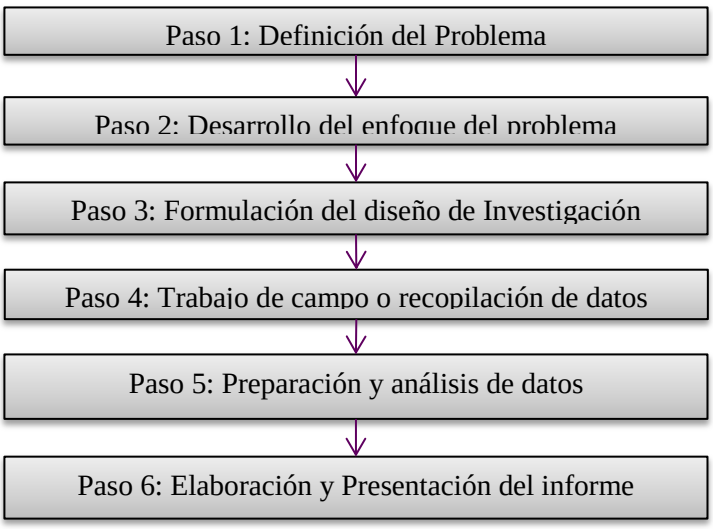
2) Objetivo: La investigación de mercados debe ser neutral, no emocional y seguir fielmente los principios del método científico, sin importar los diferentes ambientes en los cuales pueda operar, estos principios son recopilación, análisis e interpretación objetiva de los datos.

3) Información: es el fin último de la investigación de mercados, entregar información y no solo datos, es decir brindar una interpretación del conjunto de datos añadiendo, procesando y relacionando estos para dar pauta a la correcta toma de decisiones.

4) Toma de decisiones: proceso en el cual se utilizan las herramientas e información proporcionada por la investigación de mercados con base en fuentes como el mercado, los competidores, la estructura de distribución, el entorno social y tecnológico, etc para la elección entre las distintas opciones que se tengan.

El proceso de investigación de mercados dictará la serie de pasos a seguir para la toma de decisiones mediante la obtención de datos reales, el modelo de investigación que será utilizado en el presente documento es el planteado por Naresh K. Malhotra[49]

**Figura 8: Pasos del proceso de investigación**




**Fuente: Investigación de mercados Quinta Edición, Naresh Malhotra (2008)**

[49]Naresh Malhotra, *Investigación de Mercados, Capítulo 1 El Proceso de Investigación de Mercados*,(pp 10) México, Pearson Educación

Para entender la secuencia e interdependencia de cada uno de estos pasos a continuación se describirá cada uno de ellos.

### 3.1.1 Paso 1: Definición del problema

Este primer paso busca plantear el problema general e identificar los componentes específicos del problema de investigación de mercados, considerando el propósito del estudio y la necesidad de información de la investigación. Es fundamental para definir el problema contar con información viable y actual, para esto, se deberá hablar con expertos del sector, analizar datos secundarios, realizar investigaciones cualitativas, describir la situación que rodea al problema y como la información que se obtendrá ayudará al proceso de toma de decisiones. Saltar este paso puede traer como consecuencia "hallazgos de investigación no orientados hacia las decisiones" [50].

Conocer las fortalezas y debilidades de la competencia junto con los problemas que enfrentan, permite determinar la problemática del mercado y con tal información se podrá establecer de mejor manera las estrategias que deberán llevarse a cabo para introducirse en un mercado específico.
La sabiduría y exactitud en este paso inicial determinan en gran parte el éxito o fracaso del proyecto de investigación.

### 3.1.2 Paso 2: Desarrollo del enfoque del problema:

El segundo paso incluye la generación de un marco de referencia objetivo/teórico, modelos analíticos, las preguntas de investigación, las hipótesis y la especificación de la información requerida. En general, la investigación debe basarse en evidencia objetiva (es decir que no esté sesgada y esté apoyada por hallazgos empíricos) y sustentarse en una teoría (esquema conceptual basado en afirmaciones fundamentales o axiomas, que se suponen verdaderos) [51] . Por otro lado, debe especificarse explícitamente el conjunto de variables y sus interrelaciones en el modelo analítico, el que puede ser verbal, gráfico o matemático. El siguiente comprende la especificación de los objetivos de la investigación propuesta y elaboración de una lista especifica de las necesidades de información. "Los objetivos de una investigación responden a la pregunta: ¿Por qué

[50] Kinnear, Thomas, C., Taylor, James, R. (1999) *Investigación de Mercados: Un Enfoque Aplicado, Capítulo 3 El Proceso de Investigación de Mercados,* (pp. 62), Santa fe, Colombia, McGraw-Hill Interamericana.
[51]Naresh Malhotra, *Investigación de Mercados, Quinta Edición, Capitulo 2 Definición del problema en la investigación de mercados y desarrollo del enfoque*, (pp. 34-63) México, Pearson Educación

se realiza este proyecto? y Las Necesidades de información responden a la pregunta ¿Qué información específica se requiere para lograr los objetivos? " [52] . Los objetivos de la investigación deben formalizarse por escrito y comunicarse a quien toma las decisiones, cuanto más específica y detallada sea la presentación de los objetivos, menor será el riesgo de que existan malinterpretaciones del propósito del estudio.

### 3.1.3 Paso 3: Formulación del diseño de la investigación

Una vez definidos el problema de investigación, y establecido el enfoque del problema, se continúa con el diseño del proyecto formal de investigación. Este paso da estructura a la investigación guiando las fases de recolección y análisis de datos, especifica qué tipo de información se debe recolectar, las fuentes de los datos y los procedimientos y análisis de la recolección de estos.

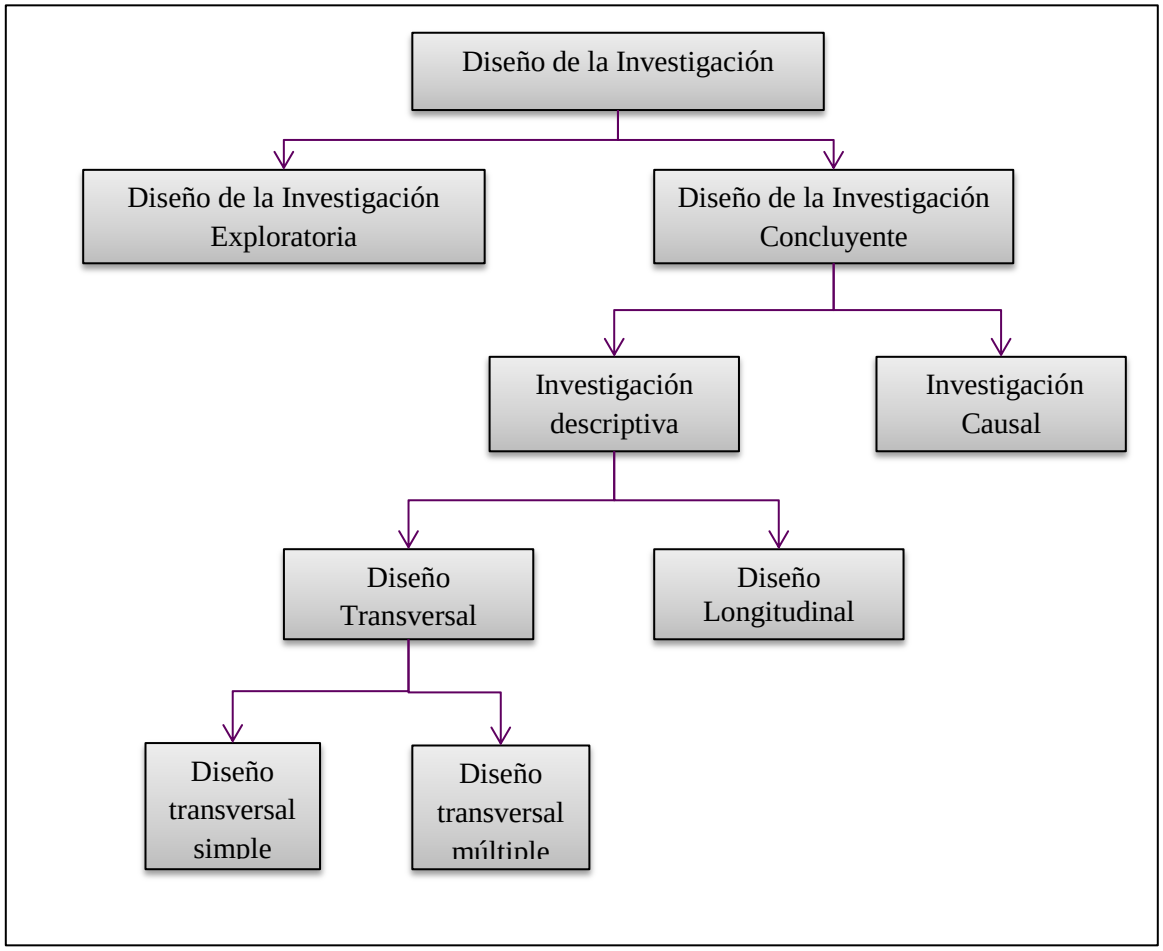
De acuerdo a Kinnear & Taylor (1999) las fuentes de datos se llaman internas cuando se habla de estudios previos de investigación y registros formales internos de la empresa. Las fuentes externas incluyen estudios y revistas comerciales, informes industriales o gubernamentales. Es importante la confiabilidad de los análisis, por lo que es fundamental para el investigado examinar el diseño de la investigación realizada por la organización, para establecer su exactitud.

Es posible no existan datos disponibles de fuentes externas e internas, en ese caso "…el siguiente paso es recopilar nuevos datos por medio de entrevistas por correo, por teléfono y personales; observación; experimentación; o simulación" [53]

En general, los diseños de investigación se clasifican de acuerdo a la naturaleza de los objetivos o de los tipos de investigación. La siguiente clasificación presentada Por Naresh Maholtra (Malhotra, 2008) refleja los objetivos de investigación predominantes y que son asociados más a un diseño:

[52] Kinnear, Thomas, C., Taylor, James, R. (1999) *Investigación de Mercados: Un Enfoque Aplicado, Capítulo 3 El Proceso de Investigación de Mercados,* (pp. 62), Santa fe, Colombia, McGraw-Hill Interamericana.
[53] Kinnear, Thomas, C., Taylor, James, R. (1999) *Investigación de Mercados: Un Enfoque Aplicado, Capítulo 3 El Proceso de Investigación de Mercados,* (pp. 62), Santa fe, Colombia, McGraw-Hill Interamericana.

**Figura 9: Clasificación de los diseños de la investigación de mercados**




**Fuente: Investigación de Mercados, Naresh Malhotra (2008)**

De acuerdo a lo planteado por Sampieri (1998)[54] La tipología de las investigaciones se refiere al alcance que puede tener una investigación científica, y por ello en su análisis es fundamental discutir la naturaleza y propósitos de cada una de ellas. Según el tipo de estudio variará la estrategia de investigación. La clasificación es muy importante ya que el diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación son distintos en estudios exploratorios y concluyentes.

[54] Metodología de la Investigación, Hernandez Sampieri, Roberto, Fernandez Collado, Carlos, Baptista Lucio, Pilar

**Tabla 15 : Diferencias entre la investigación exploratoria y concluyente**

| | Exploratoria | Concluyente |
|---|---|---|
| Objetivo | Proporcionar información y comprensión | Probar hipótesis específicas y examinar relaciones |
| Características | La información necesaria sólo se define vagamente<br>El proceso de investigación es flexible y no estructurado<br>La muestra es pequeña y no representativa<br>El análisis de los datos primarios es cualitativo | La información necesaria se define con claridad<br>El proceso de investigación es formal y estructurado<br>La muestra es grande y representativa<br>El análisis de datos es cuantitativo |
| Hallazgos o resultados | Tentativos | Concluyentes |
| Consecuencias | Por lo general, va seguida de mayor investigación exploratoria o concluyente | Los hallazgos se usan como información para la forma de decisiones. |

**Fuente: Elaboración propia (2015) en base a Naresh Malhotra Investigación de mercados (2008)**

***Diseño de la Investigación exploratoria:***

La investigación exploratoria, como su nombre lo indica tiene como propósito explorar o examinar un fenómeno, problema o situación para brindar conocimientos "Los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno y ordinariamente anteceden a los otros tipos"[55]. Una investigación podría comenzar de forma exploratoria para luego continuar de otra investigación exploratoria mayor o concluyente, como ocurre esto depende de dos factores: el avance del estado del conocimiento del tema de investigación observado en la literatura y el enfoque que el investigador quiera dar a su estudio.

La investigación exploratoria se realiza cuando el tema de investigación ha sido poco estudiado o no ha sido abordado antes, cuando la literatura revela que hay únicamente guías no investigadas o ideas remotamente relacionadas con el tema de estudio. Tiene como finalidad "…aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto en particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias,

[55] Dankhe(1986)

establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables"[56].

Los estudios exploratorios se caracterizan por ser más flexibles y versátiles en su metodología que los otros estudios, requieren gran paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador, implican un mayor "riesgo" ya que no se emplean protocolos y procedimientos, haciéndolos más amplios y dispersos. "…por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el 'tono' de investigaciones posteriores más rigurosas"[57]. No es usual incluir cuestionarios estructurados, muestras grandes o planes de muestre probabilístico. Más bien, mientras avanzan los investigadores están alertas a las nuevas ideas y conocimientos. Una vez que se descubre una idea o un conocimiento nuevo pueden reorientar su exploración en esa dirección[58].

***Diseño de la Investigación concluyente:***

Está diseñada para probar hipótesis específicas y examinar relaciones. Se divide en investigación descriptiva e investigación Causal

**Investigación Descriptiva:**

En ella, se analiza cómo se manifiesta un fenómeno. El investigador tendrá como propósito describir situaciones y eventos, es decir seleccionar una serie de cuestiones y describirlas de manera independiente. "Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis" (Dankhe, 1986). Desde el punto de vista científico, describir es medir, y la independencia en la medición de conceptos y variables con la mayor precisión posible es la base de la investigación descriptiva; ya como hemos visto, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas. El investigador debe ser capaz de definir que se medirá, cómo se logrará precisión y a quiénes se debe incluir en la medición

La investigación descriptiva, en contraste con la naturaleza poco estructurada de la investigación exploratoria, necesita de un gran conocimiento del área que se investiga para generar

[56] Dankhe(1986)
[57] (Dankhe, 1986, p.412)
[58] (Malhotra, 2008)

las preguntas que se busca responder. "La descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito" [59]

***Diseño transversal***

Es el diseño descriptivo más utilizado en la investigación de mercados, implica obtener una sola vez información de una muestra dad de elementos en la población, se divide en transversales simples o múltiples.

*Diseño transversal simple*

Se extrae una única muestra de encuestados en la población meta y se obtiene información de esta muestra una sola vez

*Diseño transversal múltiple*

Existen dos o más muestras de encuestados y se obtiene una sola vez información de cada muestra

***Diseño longitudinal***

Diseño que incluye una muestra fija de elementos de la población que se somete a mediciones repetidas de las mismas variables

**Investigación Causal:**

La investigación causal tiene como propósito analizar el grado de relación o vinculación Causal (Causa-efecto) entre dos o más fenómenos, conceptos o variables y explicar sus causas. Para esto, se miden las dos o más variables que se están evaluando en los mismos sujetos y luego se analiza la relación, es decir, comparar un concepto o variable conociendo el concepto de una o más variables relacionadas. Las correlaciones en el caso de que existan, pueden ser positivas o negativas. Si es positiva significa que altos valores de una variable tenderán a mostrar altos valores de la otra variable. Y en el caso negativo lo contrario. Las correlaciones se expresan en hipótesis, las cuales se someten a pruebas

Explicar por qué ocurre un fenómeno y que condiciones deben darse para que esto suceda o por qué dos o más variables están relacionadas

[59] (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 1998)

Los estudios correlaciónales se distinguen de los descriptivos en que mientras la investigación descriptiva se centra en medir con precisión las variables individuales, los estudios correlaciónales se centran en evaluar la relación entre dos varíales y en que la investigación correlacional genera un valor explicativo, aunque parcial, del fenómeno. El valor explicativo es parcial porque existen otros factores incluidos, de hecho "Cuanto mayor número de variables sean correlacionadas en el estudio y mayor sea la fuerza de las relaciones más completa será la explicación"[60]

Un riesgo existente en este tipo de investigación son las correlaciones espurias. Esto es que dos variables estén aparentemente relacionadas, pero que en realidad no lo estén, o en otras palabas, que la relación carezca de sentido. Esta falacia cum hoc ergo propter hoc (Correlación no implica causalidad) en ciertas ocasiones se hace difícil detectar y requiere de estudios explicativos.

El filósofo Hans Reichenbach enunció en el libro *The Direction of Time* su célebre *Principio de la Causa Común* (PCC), según el cual, "If an improbable coincidence has occurred, there must be a common cause"[61] que básicamente afirma que las correlaciones fuertes deben ser explicadas en términos de las causas y no de sus efectos, y que si no hay un camino causal de A a B (o al revés), entonces debe haber una causa común C, aunque quizás sea remota, en donde C es un "Screener-off"[62] de A y B, es decir, tal que:

$$Prob(A\&B/C) = Prob(A/B)Prob(A/C). \quad (1)$$

**Ecuación 1 Principio de Screen-off o Apantallamiento**

### 3.1.4 Paso 4: Trabajo de campo o recopilación de datos

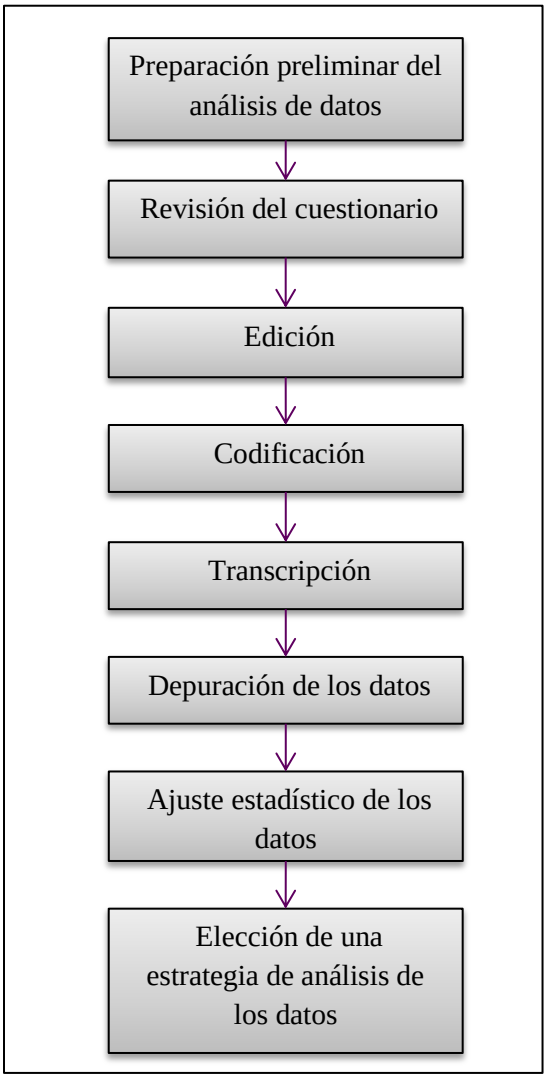
Al desarrollar el procedimiento de recopilación de datos, el investigador deberá constituir un vínculo eficaz entre las necesidades de información y las preguntas que se formularan.
El trabajo de campo "Implica la selección, capacitación y supervisión de las personas que reúnen los datos"[63] en el caso de este documento la opción a tomar para la recolección de datos será el desarrollo de un equipo propio antes del contrato con empresas de trabajo de campo.

[60] (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 1998)
[61] (Reichenbach, 1956)
[62] La condición de "Sreening-off" o "apantallamiento" es una condición estadística necesaria para cualquier causa común
[63] Naresh Malhotra, Investigación de mercados 2008

### 3.1.5 Paso 5: Preparación y análisis de datos.

Este paso incluye la revisión de los datos obtenidos, su codificación, transcripción y verificación. Efectuar las correcciones de las herramientas de observación y cuestionarios utilizados, el proceso se detalla en la figura a continuación.

**Figura 10: Proceso de preparación de los datos.**



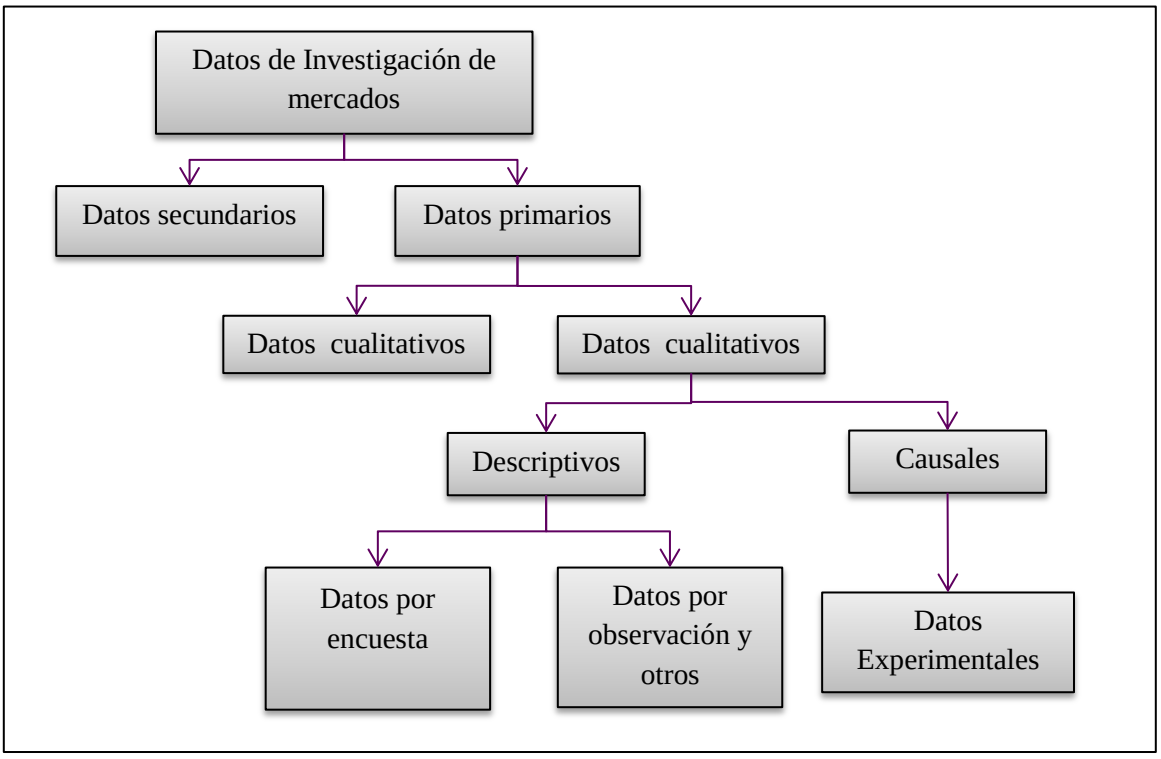

**Fuente: Naresh Malhotra, Investigación de mercados 2008**

### 3.1.6 Paso 6: Elaboración y presentación del informe

Este último paso en el proyecto de investigación de mercados comienza con la interpretación de los resultados obtenidos en el paso anterior, dando lugar a conclusiones y recomendaciones. Lo siguiente es la presentación de un informe formal y presentación oral.

El proceso descrito hasta el momento, se sustenta en una metodología sistemática y secuencial. Para realizar la siguiente investigación se reúnen dos tipos de datos: primarios y secundarios. Los datos primarios son originados por el investigador con el objetivo específico de abordar el problema que enfrenta e implican las seis etapas del proceso que hemos descrito anteriormente. Por lo mismo, la obtención de estos datos puede ser prolongada y costosa. Los datos primarios se dividen en datos cualitativos (obtenidos del estudio exploratorio) y datos cuantitativos (obtenidos del estudio concluyente) de hecho, "las diferencias entre la investigación cualitativa y cuantitativa se asemejan mucho a la diferencia entre la investigación exploratoria y concluyente"[64] Los datos secundarios por su parte son aquellos que fueron reunidos con un objetivo distinto al problema que enfrenta el investigador. Estos datos se pueden localizar rápidamente y a bajo costo.

**Figura 11: Clasificación de datos de investigación de mercados**




**Fuente: Investigación de Mercados, Naresh Malhotra (2008)**

[64] (Malhotra, 2008)

### 3.1.7 La investigación cualitativa

La investigación cualitativa corresponde a una metodología de investigación exploratoria que está basada en muestras pequeñas, no tiene estructura formal y proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema de investigación[65]. La información que se busca se relaciona con las motivaciones, las creencias, los sentimientos y las actitudes de los encuestados. Las ventajas del uso de este tipo de investigación son la capacidad de procesamiento de los resultados, la cercanía a la fuente y la velocidad de los resultados. Los datos cualitativos se utilizan para la formulación del problema y como estímulo en el proceso creativo involucrado en la identificación de cursos de acción alternativos[66]

La investigación cuantitativa por su parte tiene como propósito cuantificar[67] los datos de forma sistemática y objetiva, por lo general aplica algún tipo de análisis estadístico. Cada vez que se trate un nuevo problema de investigación de mercados, la investigación cuantitativa debe estar precedida por la investigación cualitativa adecuada. *Un principio lógico de la investigación de mercados consiste en considerar la investigación cualitativa y cuantitativa como complementarias, más que competencia entre si*[68].

**Tabla 16: Comparación entre investigación cualitativa y cuantitativa**

| | Investigación cualitativa | Investigación cuantitativa |
|---|---|---|
| Objetivo | Lograr un entendimiento cualitativo de las razones y motivaciones subyacentes | Cuantificar los datos y generalizar los resultados de la muestra a la población de interés |
| Muestra | Número pequeño de casos no representativos | Número grande de casos representativos |
| Recolección de datos | No estructurada | Estructurada |
| Análisis de datos | No estadístico | Estadístico |
| Resultado | Establecer una comprensión inicial | Recomendar un curso de acción final |

**Fuente: Investigación de Mercados, Naresh Malhotra (2008)**

[65] (Malhotra, 2008)
[66] (Kinnear & Taylor, 1999)
[67] El origen etimológico de la palabra cuantificar es el fruto de la suma de dos componentes “Quantum” que significa “cuanto” y el verbo “facere” sinónimo de hacer. Cuantificar es un verbo que se refiere a expresar numéricamente una magnitud. Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española (22.a ed.). Consultado el 1 de octubre de 2015 en http://lema.rae.es/drae/?val=cuantificar
[68] (Malhotra, 2008, pág. 156)

El Paradigma Cualitativo, tiene su origen en el pionero de las ciencias sociales, Max Weber, quien reconoce que además de la descripción y medición de las variables sociales, deben considerarse los significados subjetivos y el entendimiento del contexto donde ocurre el fenómeno.[69]

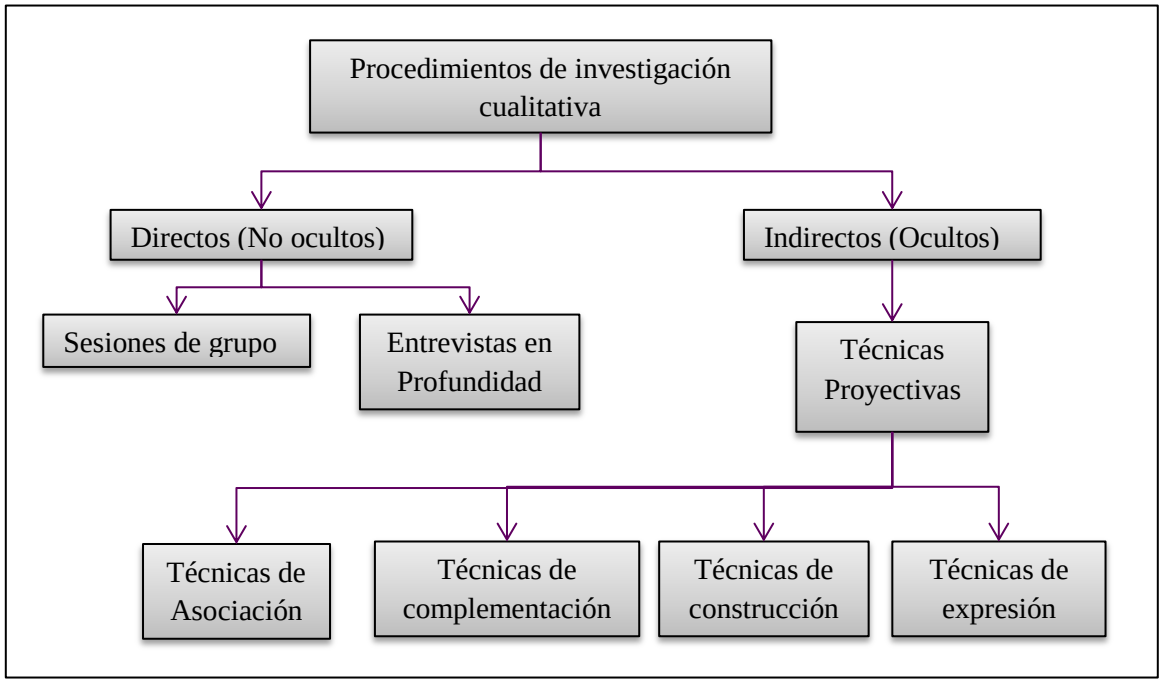
Los procedimientos de investigación cualitativa se clasifican como Directos o indirectos, la clasificación depende del conocimiento de los participantes sobre el objetivo del proyecto. Entonces como lo indica su nombre, el enfoque directo es evidente y se informa a los individuos y el enfoque Indirecto oculta el objetivo real del proyecto. Una sub clasificación divide en dos los procedimientos directos en sesiones de grupo (o focus group) y entrevistas exhaustivas (en profundidad). En el caso del enfoque indirecto derivan técnicas proyectivas que se dividen en de asociación, complementación, construcción y expresión. En la figura 12 se muestra esta clasificación.

#### *3.1.7.1 Focus Group:*

El Focus group es una técnica utilizada con mucha frecuencia en investigación de mercados. Un grupo foco se define como una discusión interactiva levemente estructurada y natural, dirigida por un moderador capacitado, con un pequeño número de encuestados simultáneamente. Su propósito es obtener información del grupo de personas, que representan al mercado meta, al escucharlos hablar sobre temas de interés para el investigador. Aunque la entrevista requiere una organización previa de os temas o una guía para el entrevistador, en el escenario se hace énfasis en la flexibilidad. Por ello es entonces que el valor de la técnica radica en los hallazgos inesperados que surgen de la discusión de libre flujo entre los miembros.

[69] Extraído el 01 de octubre de 2015 desde http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa1/ParadigmasInvestigacion/i3.htm#paradigmas

**Figura 12: Clasificación de los procedimientos de investigación cualitativa.**




**Fuente: Investigación de Mercados, Naresh Malhotra (2008). (p.145)**

Los Focus group pueden utilizarse para diversos objetivos entre ellos:

1) Generar hipótesis que puedan, además, probarse en forma cuantitativa
2) Generar información útil en la estructuración de cuestionarios al consumidor
3) Suministrar información básica general sobre una categoría de producto
4) Obtener impresiones conceptuales de nuevos productos sobre los cuales hay poca información disponible
5) Estimular nuevas ideas acerca de los productos más antiguos
6) Generar ideas para nuevos conceptos creativos
7) Interpretar resultados cuantitativos previamente obtenidos
8) Comprender las diferentes reacciones emocionales a las marcas

Para que esta metodología de investigación sea diseñada eficazmente es importante seguir las siguientes pautas.

- Homogeneidad: El grupo de encuestados debe estar compuesto por personas con características similares demográficas y socioeconómicas, de esta forma la discusión se centra en el tema a investigar y no temas colaterales.
- Tamaño: El tamaño del grupo puede ser entre 6 o 12 personas. Si es menor a este número la discusión podría ser dominada por unos pocos encuestados, no ser cohesiva y natural. Sobre este número existe la posibilidad de que disminuya la participación de algunos encuestados y que no se produzca el ímpetu y dinámica de grupo necesaria.

- Selección: El investigador debe procurar seleccionar a encuestados que tengan experiencias adecuadas con el objeto o tema a analizar e idealmente no incluir a encuestados que hayan participado antes en un focus group, para evitar que desempeñen un papel de "expertos" y dominen la discusión. También debe identificar las motivaciones de los potenciales participantes para así comprender si el encuestado se interesará/involucrará en la discusión.

- Duración: El focus group dura típicamente 1.5 a 2 horas tiempo suficiente para generar una buena relación con los encuestados y explicar sus percepciones y experiencias.

- Ambiente: El ambiente permite dar efectividad a la sesión. Debe producir relajación, espontaneidad, ser informal y manejable.

- Costo: No es una técnica costosa, como máximo podría costar CLP$ 3,000,000 y depende del tipo de participantes que se busque, la complejidad del moderador y otros factores.

- Moderador: Su papel es fundamental en el éxito de la técnica. Deben establecer una armonía adecuada entre los encuestados, orientar la discusión hacia campos relevantes y evitar el sesgo en los hallazgos para así lograr los objetivos de la investigación. El moderador utiliza herramientas como la guía del moderador, documento que presenta una agenda de discusión que contiene resumen de los temas que se abordarán, y el lineamiento general de la técnica.

#### *3.1.7.2 Entrevistas en profundidad*

Este segundo método de obtención de datos cualitativos son una forma no estructurada y directa de obtener información pero a diferencia de la técnica vista anteriormente, las entrevistas

son realizadas individualmente. Su duración es de 30 hasta 60 minutos y su objetivo es indagar las motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes del entrevistado acerca de un tema[70]. De acuerdo a Kinnear & Taylor, se puede separar en 3 técnicas: Escalonamiento, Preguntas con tema oculto y análisis simbólico

- Escalonamiento: Técnica para realizar entrevistas en profundidad, en la cual un tipo de cuestionamiento va de las características del producto a las características del usuario.
- Preguntas con tema oculto: Técnica de entrevista en profundidad que intenta localizar aspectos personales sensibles relacionados con intereses profundamente arraigados
- Análisis simbólico: Técnica para realizar entrevistas en profundidad, en la cual se analiza el significado simbólico de los objetos al compararlos con sus opuestos

Al igual que la entrevista de focus group, se utiliza para desarrollar hipótesis, definir problemas de decisión y formular cursos de acción. Como ventaja sobre los focus group están la mayor profundidad de información que se puede lograr, la asociación uno a uno respuesta con entrevistado (lo que es complicado de realizar en el caso de focus group) y el intercambio libre de información (ya que no existe presión social para coincidir con la respuesta grupal). Como desventajas al igual que en los focus group, están la dificultad de encontrar entrevistadores capacitados y hábiles, su elevado costo, es más *el "*éxito de esta técnica radica en las habilidades y experiencias del entrevistador*"*[71]. También como desventaja está la dificultad en el análisis e interpretación de los datos obtenidos ya que estos podrían ser susceptibles a la influencia del entrevistador, quien también incide en la calidad y detalle de estos.

### *3.1.7.3 Técnicas Proyectivas*

A diferencia de las técnicas ya vistas, las técnicas proyectivas son métodos indirectos donde no se revelan los verdaderos propósitos de la investigación a los participantes. Son una "forma de cuestionamiento no estructurada e indirecta que anima a los participantes a proyectar sus motivaciones, creencias, actitudes o sentimientos subyacentes con respecto a los temas de interés"[72]

[70] (Malhotra, 2008, pág. 158)
[71] (Kinnear & Taylor, 1999, pág. 316)
[72] *Citado de Gill Ereaut, Mike Imms y Martin Callingham, Qualitative Market Research: Principle & Practice, 7 vols. (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002); y H. H. Kassarjian, "Projective Methods", en R. Ferber (ed.), Handbook of Marketing Research (Nueva York:*

Las ventajas de las técnicas proyectivas sobre las técnicas directas no estructuradas es que pueden obtener respuestas que quizás los individuos no estarían dispuestos a dar de conocer el objetivo de la investigación o que malinterpretarían de manera intencional o no intencional, especialmente en temas delicados o cuando se está sujeto a normas sociales rígidas.

Como desventaja de estas técnicas es que pueden ser más costosas, ya que requieren de entrevistas personales, que el entrevistador esté altamente capacitado, intérpretes hábiles para analizar las respuestas ya que al ser abiertas, su interpretación se dificulta o se vuelve subjetiva.
Como se observa en la figura 12 las técnicas proyectivas se dividen en cuatro:

#### 3.1.7.3.1 Técnicas de Asociación:

Esta técnica rescata la primera impresión del encuestado, se le presenta un estímulo al individuo y se le pide responder con lo primero que se le venga a la mente. Existen diversos tipos de técnicas de asociación, sin embargo la más conocida y utilizada es la asociación de palabras, que como estímulo presenta al individuo palabras de interés o de prueba y se pide su respuesta, la cual revela los sentimientos más profundos de éste sobre el tema de interés. Esto indudablemente se analiza considerando la frecuencia con que se da una palabra como respuesta, el tiempo que demora en responder y el número de individuos que no responden ante una palabra de prueba.

#### 3.1.7.3.2 Técnicas de complementación:

En ellas se solicita al individuo que complete una situación de estímulo incompleta, por ejemplo frases o historias incompletas, donde se pide que las completen usando la primera frase o palabra que se les venga a la mente o en el caso de historias incompletas, que concluyan una historia utilizando sus propias palabras.

Esta información es analizada más tarde para determinar los verdaderos sentimientos, actitudes, valores y creencias del individuo sobre el tema estudiado.

---

*McGraw- Hill, 1974): pp. 3.85–3.100 por Naresh Malhotra en Investigación de Mercados,2008, (pp 163) México, Pearson Educación.*

#### 3.1.7.3.3 Técnicas de Construcción:

Esta técnica se relaciona con las técnicas de complementación, en ella los participantes deben construir una respuesta en forma de historia, diálogo o descripción. El investigador por su parte debe proporcionar la estructura inicial al individuo, pero una estructura menor que la proporcionada por una técnica de complementación. La técnica se divide en dos, Respuesta frente a imágenes y prueba de caricaturas.

- **Respuesta frente a las imágenes**: corresponde a presentar imágenes al participante y se le pide que elabore una historia que las describa. Su interpretación permite al investigador obtener información sobre la personalidad del individuo y sus actitudes hacia el tema de investigación.

- **Pruebas de Caricaturas:** En esta técnica se muestra a los individuos personajes de caricaturas en situaciones específicas relacionadas con el problema y se les pide que indiquen qué dirían los personajes en respuesta a los comentarios de otro personaje. Nuevamente las respuestas indican los sentimientos, creencias y actitudes de los participantes hacia la situación.[73]

#### 3.1.7.3.4 Técnicas Expresivas:

Esta última técnica proyectiva presenta a los individuos una situación verbal o visual y se les pude que relacionen los sentimientos y las actitudes de otras personas con la situación. Los participantes no solo expresan sus propios sentimientos o actitudes, sino las de otros[74]. Se divide en las técnicas Juego de roles y Tercera persona.

Juego de Roles: se le pide a los individuos que asuman la conducta de otra persona. Al analizar las respuestas el investigador puede descubrir si el participante ha proyectado sus propios sentimientos en el rol.

Técnica de la tercera persona: se presenta al participante una situación verbal o visual, y se le pide que relacione las creencias y las actitudes de una tercera persona, en vez de expresar de manera directa creencia y actitudes personales. Al igual que la anterior técnica el investigador

[73] (Malhotra, 2008)
[74] (Malhotra, 2008, pág. 166)

supone que el participante, al reducir la presión social por dar una respuesta aceptable, revelará creencias y actitudes personales mientras describe las acciones de una tercera persona.

### 3.1.8 Investigación Cuantitativa

Como se adelantó en el punto 3.1.7, la investigación cuantitativa es complementaria a la investigación cualitativa y corresponde al análisis descriptivo de la investigación. De acuerdo a lo presentado por Sampieri, "El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población"[75]

El Paradigma Cuantitativo en las Ciencias Sociales, se origina en la obra de Auguste Comte y Emile Durkheim, los cuales proponen que el estudio sobre los fenómenos sociales requiere ser científico. Afirmaban que todas las cosas o fenómenos pueden medirse, por lo tanto, la ciencias sociales también puede aplicar el método científico, utilizado con bastante éxito en las ciencias naturales. A esta corriente se le llamó positivismo.[76]

Los principales métodos utilizados en este tipo de investigación son las encuestas, Fuentes documentales y estadísticas, y observación, las cuales se clasifican de acuerdo a la forma en que se aplican, como telefónicas tradicionales, asistidas por computadora, personales en casa, en centros comerciales, personales asistidas por computadora, por correo, paneles por correo, y por internet. A través de internet, bibliotecas y organismos para el caso de fuentes documentales y para el caso de la observación puede ser mecánica, de inventario, de análisis de contenidos y análisis de rastros.

#### *3.1.8.1 Encuesta:*

Es la técnica más habitual de recolección de datos cuantitativos. En ésta técnica se interroga a los individuos planteando una variedad de preguntas relacionadas con su comportamiento, intenciones, actitudes, motivaciones, conocimiento, características demográficas y de estilo de vida.

[75] (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 1998)
[76] Extraido el 01 de Octubre de 2015 desde http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa1/ParadigmasInvestigacion/i3.htm#paradigmas

Por lo general ésta técnica es estructurada (alto nivel de estandarización en la recolección de datos), utilizando cuestionarios formales y preguntas con orden definido de manera que el proceso es directo. En un enfoque directo, como se explicó anteriormente, el objetivo del estudio no está oculto para los participantes.

Las ventajas de esta técnica son la facilidad de aplicación, la confiabilidad de los datos (ya que las respuestas se limitan a las alternativas planteadas), la variabilidad asociada a diferencias entre encuestadores es mínima y la sencillez en la codificación, comparación, análisis e interpretación de los datos. Como desventaja se tiene que los encuestados no sean capaces de dar respuestas adecuadas, por ejemplo en preguntas sobre sus motivos a la hora de comprar una cierta marca, o en preguntas personales, también las preguntas estructuradas pueden provocar pérdida de validez en algunos datos cuando se involucre creencias y sentimientos. Y existe dificultad en la redacción apropiada de las preguntas. Esto puede disminuir al diseñar adecuadamente los cuestionarios definiendo correctamente que se quiere averiguar con él y si se desea obtener datos objetivos (hechos, cogniciones) y Subjetivos (opiniones, actitudes) [77]

Hechos personales como edad, nivel educativo, de contexto como tipo de vivienda, tipo de familia, y de comportamiento y cogniciones, es decir, índices de nivel de conocimiento de los temas estudiados en el cuestionario.

Opiniones, actitudes, motivaciones y sentimientos, es decir todo lo que empuja a una determinada acción, o datos subjetivos. Para medir este tipo de datos se utilizan varias escalas, entre las más importantes la escala Guttman (afirmaciones “de acuerdo/en desacuerdo”), escala Likert (de cinco categorías “muy de acuerdo”, “de acuerdo”, “Indeciso”, “en desacuerdo” y “muy en desacuerdo”) y el diferencial semántico de Osgood (generalmente siete posiciones que median entre dos adjetivos polares.

El cuestionario es parte de la encuesta “y hace referencia al formulario que recoge las preguntas, que a su vez representan unos indicadores implicados en el objetivo teórico de la encuesta” (Hueso González & Cascant i Sempere, 2012)

La forma de aplicar la encuesta determina en gran medida la elaboración de esta, Hueso los clasifica de acuerdo a la presencialidad y lenguaje de acuerdo con la siguiente tabla:

[77] (Hueso González & Cascant i Sempere, 2012)

**Tabla 17: Modos de aplicación de la encuesta**

| | Presencial | A Distancia |
|---|---|---|
| Oral | Personal, donde encuestador y encuestado interactúan frente a frente. Las preguntas deben redactarse en forma de conversación. El encuestador no debe sesgar o influir en las respuestas. Proporciona mayor abundancia en los datos, pues permite anotar observaciones y repreguntar. Es intensivo en recursos humanos | Telefónica, donde la interacción es a distancia. El diseño es similar a la presencial, pero requiere de preguntas más breves y sencillas. Reducen el coste y el tiempo, pero pueden presentar mayor tasa de no respuesta, así como generar sesgos en contextos donde el teléfono no es universal. |
| Escrita | Escrita, donde el encuestado completa el cuestionario por sí solo. Requiere de una buena introducción e instrucciones y que las preguntas sean cuidadosamente formuladas para que no haya lugar a interpretaciones distintas. Pueden aplicarse en grupo | Correo (postal o electrónico): similares a las escritas presenciales, pero con menor tasa de respuesta (50% aproximadamente). Por ello, las preguntas deben ser más sencillas y llamativas, y se deben incluir instrucciones motivantes. Las electrónicas permiten incluir patrones de salto complejos y aleatorización de las preguntas para eliminar las tendencias por el orden. |

**Fuente: Metodología y Técnicas Cuantitativas de Investigación, Hueso, Cascant 2012**

### *3.1.8.2 Fuentes documentales y estadísticas*

En esta técnica de recolección de datos se utilizan fuentes secundarias, es decir información ya recolectada anteriormente a través de internet, bibliotecas, organismos, etc para analizarla estadísticamente.

### *3.1.8.3 Observación*

La observación es el tercer tipo de técnica utilizada en la investigación cuantitativa, esta implica registrar los patrones de conducta de las personas, objetos y sucesos de una forma sistemática, para obtener información sobre el tema de interés. No existe interacción entre el observador y el individuo observado, tampoco interrogación.

Los procedimientos de observación se pueden clasificar como estructurados o no estructurados encubiertos o abiertos, naturales y artificiales. Los principales métodos son la observación personal, la observación mecánica, el inventario, el análisis de contenidos y el análisis de rastros.

#### 3.1.8.3.1 Procedimientos de observación

- Estructurados y no estructurados: La observación estructurada es más formalizada incluso antes de comenzar a observar se ha determinado con nitidez los objetivos que se pretenden, las necesidades de información y el esquema de desarrollo y de registro de la observación. El problema está bien definido y los fenómenos que se estiman van a presentarse no serán muy ambiguos ni susceptibles de juicios excesivos. La observación no estructurada es más informal, no se tiene una formulación clara de los objetivos y de las necesidades por lo que es mucho más flexible. Principalmente su interés es para estudios exploratorios, para desarrollar hipótesis o alcanzar una aproximación a la formulación de un problema.

- Natural y artificial: La observación natural tiene lugar en un ambiente natural, es decir, tal y como se desarrollan los acontecimientos sin que en ningún momento sean forzados por el investigador. Es la forma más realista y precisa de observación pero supone en muchos casos una larga espera para la obtención de resultados. En la observación artificial el observador interviene deliberadamente alterando de alguna forma el contexto o ambiente para generar una situación concreta y observable. En esta modalidad se pierde realismo en beneficio de una mayor eficiencia. Especialmente recomendable para acontecimientos que rara vez se presentan o lo hacen pero a un coste de observación prohibitivo.

- Observación encubierta y no encubierta: La distinción radica en que las personas objeto de la observación no sean o sean conscientes de tal situación de personas observadas. La observación ha de ser oculta o encubierta cuando existan fundamentos sólidos para creer que los observados se comportarían de manera sensiblemente distinta de ser conscientes de ser observados. Cuando se precisa obtener datos adicionales sobre el sujeto observado difícilmente se puede hacer de forma encubierta.

- Observación directa e indirecta: La observación directa se produce sin ninguna intermediación con la realidad observada, directamente por el observado. Mientras que la

indirecta se efectúa sobre algo que ya ocurrió pero cuyas consecuencias tenemos registradas de alguna forma mediante residuos (por ejemplo envases vacíos), control de existencias, etc.

#### 3.1.8.3.2 Métodos de observación

Los distintos métodos de observación se evalúan de acuerdo a los grados de estructura (como se registran las mediciones y especificación de lo que se observará), encubrimiento, capacidad de observar en un entorno natural, desviación de observación, desviación de medición y análisis, y factores generales adicionales. Como se observa en la tabla 18:

**Tabla 18: Evaluación comparativa de métodos de Observación.**

| Grados/ Métodos | Estructura | Encubrimiento | Capacidad de observar en un entorno natural | Desviación de medición | Desviación del análisis | Comentarios Generales |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Personal | Bajo | Medio | Alto | Alto | Alto | Más flexibles |
| Mecánica | Varía dependiendo de los métodos empleados | Varía dependiendo de los métodos empleados | Varía dependiendo de los métodos empleados | Bajo | Bajo y Medio | Puede atacar la privacidad |
| Inventario | Alto | Bajo | Alto | Bajo | Bajo | Costoso |
| Análisis de contenidos | Alto | Alto | Medio | Medio | Bajo | Limitados a comunicaciones |
| Análisis de rastros | Medio | Alto | Bajo | Medio | Medio | Método de último recurso |

**Fuente: Elaboración propia (2015), basado en Investigación de Mercados, Naresh Malhotra, (2008)**

En la siguiente tabla se pueden observar las ventajas y desventajas de la observación en comparación con la encuesta.

**Tabla 19: Comparación entre Observación y Encuesta**

| Ventajas | Desventajas |
|---|---|
| Permite la medición de la conducta real | Se infiere muy poco sobre los motivos, las creencias, las actitudes y las preferencias |
| No hay sesgo de informe | existe un potencial de sesgo del observador |
| | la mayoría de los tipos son costosos y prolongados |
| Tiene menor sesgo potencial por parte del entrevistador | es difícil observar ciertas formas de conducta |
| | existe la posibilidad de incurrir en conductas poco éticas |

**Fuente: Investigación de Mercados, Naresh Malhotra (2008)**

## 3.2 Análisis PESTLA

Es un análisis del macro entorno estratégico externo en el que trabaja una organización, PESTLA corresponde a un acrónimo de Seis factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Legales y Ambientales, permite a los gerentes identificar los factores macroeconómicos claves que pueden tener influencia en el desarrollo a futuro de los negocios. La identificación de variables macroeconómicas de interés y la construcción de diferentes escenarios permiten al gerente a anticipar de mejor manera las decisiones estratégicas necesarias para asegurar el desarrollo adecuado y la sustentabilidad del negocio dentro de un cada vez más cambiante ambiente.

### 3.2.1Definición del modelo

El modelo permite identificar las variables macroeconómicas que es necesario considerar para el desarrollo del negocio (oportunidades vs riesgos potenciales) para los cuales la realización permanece relativamente incierta. O en otras palabras, están fuera del control de la organización y tendrán un impacto en ella. Entonces el modelo puede iniciar la conceptualización de diferentes escenarios basados en estas variables inciertas para predecir el futuro y tomar las decisiones correctas hoy con interés en el futuro. (del Marmol, 2005).

### 3.2.2 Factores Políticos:

Siempre es recomendable estar actualizado de los posibles cambios políticos en cualquier gobierno, ya que incluso donde la situación política es relativamente estable, puede haber cambios en la política a niveles superior que pueden tener serias implicaciones.

Esto puede resultar en cambios en las prioridades del gobierno, que por su parte puede resultar en introducción de nuevas iniciativas junto con cambios para negociar regulaciones o impuestos. Esto puede incluir cambios en:

- Leyes laborales
- Leyes de protección al consumidor
- Regulaciones ambientales
- Regulaciones fiscales
- Reformas o restricciones al comercio
- Requerimientos de seguridad y salud

**Figura 13: Niveles el ambiente organizacional.**




**Fuente: Elaboración propia en base a PESTLE Analysis, Del Marmol Thomas, 2005 pág 7**

La creación de instituciones globales como la unión europea ha llevado a que se introduzcan legislaciones en sus países miembros lo que puede tener un impacto importante en las operaciones de una organización. Si la organización está evaluando la posibilidad de operar en otro país, entonces la dimensión política podría llegar a ser una de las consideraciones más serias e importante de todas.

### 3.2.2 Factores Económicos

Factores económicos que deben ser considerados en el análisis son aquellos que tienen un impacto en el mercado objetivo, entre ellos:

- Inflación
- Impuestos
- Finanzas y créditos
- Prácticas de trabajo
- Tasas de intercambio
- Costo de vida
- PIB y PNB
- Globalización

Los factores económicos incluyen la evaluación de los cambios potenciales de la tasa de inflación de una economía, impuestos, tasas de interés, rasas de intercambio, regulaciones de comercio, impuestos especiales

En términos de la eficiencia operacional también deben considerar factores como el desempleo, niveles de formación, disponibilidad de expertos, patrones de salarios, prácticas laborales, tendencias de costo del personal. Cuando se pretende determinar la viabilidad económica de un mercado también se debe mirar a asuntos como el costo de vida actual del mercado objetivo tanto como la disponibilidad de crédito o financiamiento.

Las organizaciones buscan crear estrategias que puedan ser modificadas para ajustarse a los cambios en la situación económica y en particular los aspectos financieros de la situación macroeconómica. Esto incluiría elementos como el impacto de la globalización, asuntos fiscales, implicaciones potenciales de la rentabilidad así como tasas comerciales y prohibiciones.

Una economía con inflación creciente tendría un efecto adverso en los precios y el poder de compra de los consumidores. La tasa de crecimiento de la confianza del mercado en la economía también es un factor significativo en las organizaciones.

### 3.2.3 Factores Socioculturales

Factores sociales que deben ser considerados en el análisis son aquellos que tienen un impacto en el mercado objetivo, entre ellos:

- Distribución de edad
- Estilos de vida
- Tasa de crecimiento de la población
- Niveles de ocupación
- Estadísticas de ingresos
- Tendencias en educación y profesiones
- Creencias religiosas y ética
- Convenciones sociales y culturales
- Comunicación intercultural

También deben considerarse actitudes hacia temas como salud, estudios y ambientales. Los factores sociales y la comunicación intercultural juegan un rol crítico en los mercales internacionales y globales, y el éxito dependerá de la profundidad de la investigación en ésta área. Errores en este proceso pueden aparecer tarde, luego de que se ha hecho una inversión considerable. Esto puede convertirse en un problema en el manejo dela fuerza de trabajo local y en las promociones

### 3.2.4 Factores Tecnológicos

Éste elemento se ha convertido en un factor clave para las organizaciones al evaluar y listar los aspectos que pueden tener un impacto potencial en sus operaciones y que podrían ser críticos para el futuro a largo plazo. El ritmo de cambio en la tecnología se está volviendo más rápido, con frecuencia los cambios que impactan al mercado provienen de fuentes inesperadas.

Al utilizar técnicas como PESTLA, las organizaciones son capaces de generar lluvias de ideas ante incluso las sugerencias más extrañas ya que lo que hoy parece imposible, podría convertirse en trivial en pocos años.

Los factores tecnológicos pueden ser divididos en general en dos áreas: manufactura e infraestructura. Al aprovechar oportunidades para actualizar o alterar su producción y organización, puede ganar cuota de mercado, y de esta forma alcanzar una fuerte ventaja competitiva. Estas actividades incluyen:

- Automatización
- Calidad mejorada de las partes y producto final
- Incentivos
- Ahorros de costo significantes

Los Factores Tecnológicos que deben ser considerados en el análisis son aquellos que tienen un impacto en el mercado objetivo, entre ellos:

- Ritmo de cambio
- Uso de la externalización
- Investigación y desarrollo
- Sistemas de gestión del conocimiento
- Eliminación de cuellos de botella
- Cobertura de red
- Eficiencia en la producción
- Calidad y precios
- Propiedad intelectual
- Patentes y licencias
- Actividad del Gobierno y legislación

Los avances tecnológicos han permitido también a las organizaciones tener una mayor libertad de elección cuando se decide cómo manejar de mejor manera sus operaciones. El crecimiento veloz de las capacidades de red, tanto en términos de ser más confiable y tener una

extensa cobertura internacional, ha permitido a las organizaciones coordinar sus flujos de trabajo y eliminar sus cuellos de botella operacionales.

Las organizaciones que fallan en mantenerse al día con los avances tecnológicos dan oportunidades a productores pequeños o nuevos competidores de entrar al mercado y erosionar su estatus de líder. Un ejemplo de esto es lo que ocurrió con BlackBerry (RIM) y Nokia, que adoptaron lentamente la tecnología Smartphone. Como resultado ambos perdieron parte importante del mercado por causa de Apple y Samsung. Este ejemplo ilustra claramente como las preferencias de los consumidores siguen a los avances tecnológicos y como esto alimenta la cuota de mercado de cada organización. Muchas organizaciones quieren proteger su ventaja competitiva lo máximo posible, por lo que utilizar patentes y licencias se ha convertido en una estrategia clave para mantener su propiedad intelectual.

El impacto de la tecnología en lo individual, ha permitido que se introduzcan legislaciones que busquen proteger la privacidad del consumidor y que el uso de la información deba ser aceptado por el consumidor, las organizaciones deben observar cuidadosamente el tipo y naturaleza de la legislación potencial que los gobiernos podrían introducir para frenar lo que se conoce como el lado invasivo del rápido crecimiento de la tecnología.

### 3.2.5 Factores Legales

El listado de factores legales que deben ser considerados incluyen la actual e inminente legislación que puede afectar la industria en áreas como empleo, competencia, y seguridad y salud. Los cambios anticipados en la legislación en los países socios comerciales también deben ser investigados.

Factores legales que deben ser considerados en el análisis son entre otros:

- Impuestos
- Empleo
- Consumidor
- Publicidad
- Importación y exportación
- Salud y seguridad
- Cuerpos reguladores

En los años recientes, se ha visto un aumento significante en el número de cuerpos reguladores que se han conformado para monitorear organizaciones en la práctica de las legislaciones relativas a todas las áreas operativas, incluyendo protección al consumidor, bienestar de los empleados, disposición de desechos y como sus ganancias e inversiones serán gravadas. También deben considerarse restricciones comerciales, cuotas y obligaciones

Todos estos factores afectan la forma en la cual la organización funciona y tienen implicaciones en costos que deben ser consideradas cuando se formula la estrategia de negocios.

El análisis debe considerar el impacto de las leyes nacionales y las originarias de otros países que puedan tener implicancias para la empresa. Muchas regulaciones se aplican a nivel regional y a nivel nacional y crean otro nivel de complejidad que se debe considerar al desarrollar la estrategia. Este tipo de influencias son las que tienen un impacto significativo en la facilidad de las operaciones y requieren de información detallada antes de que se tome alguna decisión

### 3.2.6 Factores Ambientales

Los temas que rodean la protección al medio ambiente se han vuelto cada vez más importantes en los últimos años junto con las implicaciones de actividad económica bajo regulación que se ven hoy. Esto se ha vuelto más significativo con la globalización donde el impacto de las acciones de una organización pueden sentirse desde fuera de su país nativo y pueden incurrir en sanciones financieras incuantificables.

Otros factores ambientales son aquellos relacionados con el clima y la localización geográfica. Al igual que con otros factores del análisis PESTLA, se debe observar los potenciales en por ejemplo, patrones climáticos y ciclos que puedan tener implicaciones para las operaciones de la organización

Estos aspectos ambientales y ecológicos pueden tener consecuencias que se sienten tanto a nivel económico y a nivel social. Una consideración cada vez más importante es la relacionada con el empaque, la disposición de desechos y sus consecuencias ambientales.

Los factores ambientales que deben ser considerados para el análisis son entre otros:

- Infraestructura
- Ciclo climático
- Disponibilidad eléctrica y costo
- Implicaciones sociales
- Disposición de los desechos
- Consecuencias ecológicas
- Legislación
- Contaminación

## 3.3 Diamante de Porter (análisis de las 5 fuerzas)

En los últimos años, Michael Porter, ha sido referente en el análisis de micro y macro entorno. Michael Porter, Profesor de Harvard cuenta con múltiples libros que tratan temas de estrategia de empresas. Es reconocido como un especialista del tema, con autoridad a nivel mundial. En esta investigación y propuesta de modelo, se utilizará el análisis de las 5 fuerzas, aplicado al micro entorno de la empresa.

El micro entorno corresponde a los actores más cercanos con los que se relaciona una empresa dentro de una industria. La finalidad del análisis del micro entorno es conocer aquellas fuerzas que son más relevantes y/o amenazantes en un determinado mercado.

Luego de generar el análisis, se debe determinar las fuentes de rentabilidad, el atractivo del sector y las tendencias a seguir para desarrollar un modelo de negocios robusto y de gran impacto, y ajustado a la competencia del sector.

De acuerdo a lo planteado por Michael Porter (2008), "La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo. Una estructura saludable de su sector debería ser tan importante para un estratega como la posición de su empresa. Comprender la estructura de un sector también es clave para un posicionamiento estratégico eficaz"[78]

[78] Porter, Michael. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Hardvard Business Review América Latina.

Porter divide su modelo en 5 fuerzas fundamentales:

1. Rivalidad entre competidores actuales.
2. Amenaza de competidores potenciales.
3. Poder de negociación de proveedores.
4. Poder de negociación de clientes.
5. Amenaza de los productos substitutos.

**Figura 14 : Modelo de 5 fuerzas de Porter**




**Fuente: Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Porter, Michael (2008)**

### 3.3.1 Rivalidad entre competidores actuales

La rivalidad entre los competidores actuales puede presentarse variadas formas, como descuentos en los precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. Aquella rivalidad reduce las utilidades de un determinado sector, ya que se rige por la intensidad de las empresas que compiten en el sector y, en segundo lugar, por la base por la cual compiten. Existen

diversos escenarios donde la rivalidad puede llegar a ser más intensa entre los participantes. Entre ellos:

#### *3.3.1.1 Varios competidores son aproximadamente iguales en tamaño y potencia*

En este tipo de situaciones, los rivales tenderán a quitar participación de mercado a sus pares. Por lo que debe existir una empresa líder para llevar a cabo las practicas deseables dentro del sector.

#### *3.3.1.2 El crecimiento del sector es lento*

Un crecimiento tardío promueve la lucha por cuota de mercado, cuando estas se generan, se puede llegar a escenarios desfavorables para los integrantes del sector, por ejemplo con una guerra de precios, que corresponde a un estado de intensa competitividad acompañada de disminuciones multilaterales del precio que pueden conducir a un deterioro mayor de las empresas, con efectos muy negativos sobre su salud financiera.

El caso de Carrefour en Chile destaca, la empresa llegó a Chile en 1998, con una inversión de 25 millones de dólares, los ejecutivos de la multinacional vieron buenos resultados económicos en el mercado Chileno con un PIB creciente, la multinacional Entro de forma independiente, sin establecer alianzas, sin embargo cometió una serie de errores estratégicos entre ellos una guerra de precios con competidores fuertes como D&S y Grupo Paulmann, que terminaron con el cierre de operaciones en Chile.

#### *3.3.1.3 Las barreras de salida son altas*

Las barreras surgen ya que se requieren activos sumamente especializados o la dedicación de la dirección a un negocio en especial. Las barreras mantienen a las empresas en el mercado, aun cuando la empresa esté obteniendo utilidades negativas y solo pueda pagar los costos fijos de la operación. La capacidad ociosa sigue siendo usada, y la rentabilidad de los competidores saludables sufre a medida que los rivales más débiles se mantienen dentro del mercado. (generado por la disminución de los precios impuesta por estos rivales que buscan la rápida liquidez de sus productos para poder pagar sus deudas).

#### *3.3.1.4 Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes*

Este caso ocurre cuando la empresa tiene metas son superiores al desempeño económico en ese sector en particular. El compromiso de los rivales con el negocio puede deberse a varias razones, por ejemplo, metas distintas que incluyan prestigio o empleabilidad, o necesidad de participar en un sector por razones de imagen o para ofrecer una línea completa.

#### *3.3.1.5 Las empresas no son capaces de entender bien sus señales mutuamente*

Las empresas generalmente se preocupan de lo que ellas hacen y observan desde fuera el comportamiento de su competencia, hay diferencias entre lo que dan a conocer a la vista y lo que realmente están haciendo debido a una falta de familiaridad entre ellas, enfoques competitivos distintos o metas diferentes. Aún siendo del mismo sector, pueden tener distintas visiones de cómo hacer el negocio. Por ejemplo, enfoques cortoplacistas/ Largo plazo, sociales, de desarrollo de sus empleados, investigación, etc.

### 3.3.2 Amenaza de competidores potenciales

Los competidores potenciales entrantes que ingresan al mercado buscan obtener la rentabilidad del sector captando participación de mercado de sus rivales. Esto despliega una gran presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para establecer la competencia en el sector. Esto fue realizado por empresas como Virgin cuando ingresó en la industria de las comunicaciones, Microsoft, cuando comenzó a ofrecer navegadores de Internet, y Apple, cuando entró en el negocio de la distribución de música.

La amenaza de nuevos competidores entrantes pone en riesgo la rentabilidad de los competidores actuales, cuando la amenaza es muy alta, los competidores establecidos deben tomar las acciones necesarias para resguardar su mercado, estas acciones pueden ser: conservar los precios bajos o desarrollar la inversión para desalentar a nuevos competidores, o mostrar que el mercado en verdad no es tan atractivo como parece. Una forma de desalentar a los posibles rivales y salvaguardar la rentabilidad del sector, es la generación de altas barreras de entrada. Si las barreras de entrada son bajas y los nuevos competidores esperarán pocas represalias de parte de los actores establecidos, la amenaza en este caso es alta y la rentabilidad es moderada.

Las barreras de entrada son ventajas que tienen los competidores establecidos en comparación con los nuevos entrantes. Para aumentar la altura de estas barreras de entrada existen siete factores importantes.

#### *3.3.2.1 Economías de escala por el lado de la oferta*

Ocurren cuando las empresas disminuyen su costo medio de producción aprovechando los grandes volúmenes de producción, aprovechando los costos más bajos por unidad. También a partir del uso de tecnologías más eficaces, por ejemplo máquinas más rápidas y/o con mayor capacidad son útiles para lograr este punto. Las economías de escala se encuentran prácticamente en todas las actividades de la cadena de valor, pero para cada sector la importancia varía de actividad. En el sector de microprocesadores, los actores establecidos como Intel están protegidos por economías de escala en investigación, fabricación de chips y marketing para los clientes[79].

#### *3.3.2.2 Beneficios de escala por el lado de la demanda*

Ciertas veces aparecen sectores en donde la disposición de un comprador para pagar por el producto de una empresa aumenta con el número de otros compradores que también usan ese determinado producto. Los compradores también podrían valorar ser parte de una "red" en conjunto con una cantidad más amplia de otros clientes. Los beneficios de escala por el lado de la demanda predisponen a los clientes a seguir siendo fieles a sus marcas establecidas y desalientan la entrada de nuevos competidores.

#### *3.3.2.3 Costos de oportunidad para los clientes por cambiar de proveedor*

Cuando los compradores cambian de proveedor, deben asumir ciertos costos. Por ejemplo deben, cambiar las especificaciones del producto, volver a capacitar a sus empleados respecto de cómo usar un nuevo producto, o modificar los procesos o sistemas de información. Mientras más altos los costos por cambiar de proveedor, más difícil será para un nuevo competidor adquirir clientes. Un caso particular son los software de planificación de recursos de la empresa (ERP), una vez que una empresa ya ha instalado el sistema SAP, por ejemplo, los costos de cambiarse a un

[79] (Porter, 2008, pág. 3)

nuevo proveedor son muy elevados debido a que los datos involucrados y procesos internos han sido adaptados a SAP.

#### *3.3.2.4 Requisitos de capital*

Tener un soporte económico para invertir grandes sumas de dinero en poder competir puede impedir la entrada de los potenciales competidores. El capital puede ser necesario no sólo para instalaciones fijas, sino, también para ofrecer crédito al consumidor, acumular inventarios y financiar las cifras negativas que se pueden obtener en un comienzo. Si se requiere capital para gastos irrecuperables esta barrera es más efectiva, ejemplo de esto puede ser comprar maquinaria minera específica para iniciar la explotación de una mina. Aun cuando las grandes corporaciones tienen los recursos financieros para invadir prácticamente cualquier sector, los enormes requerimientos de capital en ciertos ámbitos limitan la entrada de posibles competidores.

#### *3.3.2.5 Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño*

Independiente de su tamaño, los competidores establecidos tendrán ventajas de costos o de calidad que no están al alcance de sus potenciales rivales, ya que poseen Know How del sector. Estas ventajas se deben a varios factores tales como tecnología propietaria, acceso preferencial a las mejores fuentes de materias primas, haber copado las ubicaciones geográficas más favorables o ser una marca establecida.

#### *3.3.2.6 Acceso desigual a los canales de distribución*

El potencial competidor debe buscar y asegurar la distribución de su producto o servicio. En el caso de los productos alimenticios, por ejemplo, debe desplazar a otros de la góndola del supermercado por medio de descuentos, promociones, programas intensos de ventas, etc. Al reducir la cantidad de canales disponibles tanto mayoristas o minoristas, más difícil será entrar en un sector. Ciertas veces, el acceso a la distribución se encuentra completamente bloqueado por lo que se deben buscar otras opciones, como crear los suyos propios. De esta forma, las nuevas aerolíneas de bajos costos han evitado la distribución por medio de las agencias de viajes, incentivando a sus clientes a que utilicen las plataformas de Internet para la compra de sus tickets.

### *3.3.2.7 Políticas gubernamentales restrictivas*

Las políticas gubernamentales pueden obstaculizar o promover en forma directa la entrada de nuevos competidores a un sector pudiendo extender (o eliminar) las otras barreras de entrada. Los gobiernos restringen directamente e incluso cierran la entrada a ciertos sectores por medio de diversas medidas, como creación de monopolios, requerimientos de licencias y restricciones a las inversiones extranjeras. Las políticas gubernamentales pueden elevar las otras barreras de entrada usando medidas como reglas extensivas de patentes que protegen la tecnología propietaria contra la imitación, reglamentos medioambientales o de seguridad. [80]

### *3.3.2.8 Represalias*

Existen represalias esperadas, por parte de las empresas establecidas hacia los potenciales entrantes. El modo en que ellos perciban la posible reacción de los actores establecidos también influirá en su decisión de entrar a un sector. Los recién llegados probablemente temerán una represalia si:

- Los actores establecidos han respondido en el pasado de forma enérgica a los nuevos entrantes.
- Los actores establecidos poseen recursos substanciales para defenderse, incluyendo excedentes de efectivo y crédito no usado, capacidad productiva ociosa
- Los actores establecidos son capaces de reducir los precios ya que están comprometidos con preservar su participación de mercado a toda costa, o porque el sector tiene altos costos fijos que generan una fuerte motivación para reducir los precios para llenar la capacidad ociosa.
- El crecimiento del sector es lento, por lo cual los recién llegados pueden aumentar su volumen sólo al quitárselo a los actores establecidos.

Evidentemente, un análisis de las barreras de entrada y de las represalias esperadas es clave para cualquier empresa que está considerando entrar en un nuevo sector. El desafío es hallar formas

[80] (Porter, 2008, pág. 4)

de superar las barreras de entrada existentes y de evitar las represalias, para poder gozar de la rentabilidad del sector.[81]

### 3.3.3 Poder de negociación de proveedores

Actualmente, existen proveedores que cuentan con gran poder de negociación por tener materias primas imprescindibles o costos de cambio muy altos, estos proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Por ejemplo, Microsoft, es un proveedor poderoso en el mercado de los fabricantes de computadoras personales, ya que puede alzar los precios de los sistemas operativos. Los fabricantes de PC, compiten agresivamente por clientes que tienen la opción de cambiar de un proveedor a otro, el problema es que Microsoft Windows es un sistema operativo que para la mayoría de la gente que utiliza PC no tiene rivales, existen algunos como Linux, pero no tiene el 100% de compatibilidad con los software que se desarrollan hoy en día.

Para que un grupo de proveedores posea sea poderoso, debe cumplir los siguientes escenarios en el sector:

#### *3.3.3.1 Sector al que vende está más concentrado*

Un caso ilustrativo de esta situación es el cuasi monopolio de Microsoft en la venta de su sistema operativo a los desarrolladores de computadoras personales.

#### *3.3.3.2 Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos*

Los proveedores que abastecen a muchos sectores, pueden elegir qué precio cobrarles a cada uno de modo de maximizar sus ganancias. Si un sector determinado representa un alto porcentaje de utilidades de un proveedor, este querrá proteger al sector mediante precios razonables y querrán aportar en las actividades de influencia en el comprador, o actividades claves para el desarrollo de los productos como investigación y desarrollo.

[81] (Porter, 2008, pág. 4)

#### *3.3.3.3 Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor*

Se vuelve difícil cambiar de proveedor si las empresas han invertido fuertemente en equipamiento complementario especializado o en aplicar un determinado procedimiento para la operación con el equipamiento de un proveedor. Cuando los costos de cambio de proveedor son altos, los proveedores poseen un gran poder de negociación.

#### *3.3.3.4 Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados*

Ejemplo de esto es el sector farmacéutico, en donde las empresas que ofrecen medicamentos patentados con beneficios médicos distintivos tienen más poder sobre los hospitales, las organizaciones de cuidado de la salud, y otros compradores de medicamentos, por ejemplo, que las empresas que venden medicamentos genéricos o réplicas.

#### *3.3.3.5 No existe substituto para lo que ofrece el grupo proveedor*

Materias primas clave para el desarrollo del sector que se encuentra en manos de un monopolio. Esto puede ser derechos de agua sobre un canal, cierto tipo de mineral. También recursos claves para una empresa como los pilotos de avión, ya que no existe una buena alternativa a un piloto bien capacitado para manejar un avión.

#### *3.3.3.6 El grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada*

En este caso los proveedores son impulsados a ingresar al mercado por las altas ganancias que presentan sus compradores realizando integraciones hacia vertical y/o hacia adelante.

### 3.3.4 Poder de negociación de los compradores

Los clientes con mayor poder de negociación obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten entre ellos para satisfacer sus demandas. Todo esto perjudica la rentabilidad del sector. Los compradores son poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios, y usan su poder principalmente para presionar reducciones de precios. Al igual que en el caso anterior con los proveedores, existen distintos

grupos de clientes con diversos poderes de negociación. Un grupo de clientes cuenta con poder de negociación si:

#### *3.3.4.1 Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño del proveedor*

Los compradores de grandes volúmenes tienen gran poder de negociación en sectores con altos costos fijos, como los equipos de telecomunicaciones, minería de metales preciosos,

#### *3.3.4.2 Los productos del sector son estandarizados o no se diferencias entre sí*

Si los compradores creen que siempre podrán encontrar un producto equivalente, tenderán a hacer que los proveedores se enfrenten.

#### *3.3.4.3 Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor*

Si se pierde la confianza depositada en el proveedor, deben generarse nuevos lazos con otros proveedores, pudiendo esto no generar beneficios como los que poseía anteriormente.

#### *3.3.4.4 Los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector, y fabricar los productos por si mismos si los proveedores generan demasiadas utilidades*

Desde hace tiempo los productores de bebidas carbonatadas y de cerveza han controlado el poder de los fabricantes de envases al amenazar con fabricar los materiales de envase por sí mismos.[82]

#### *3.3.4.5 Un grupo de compradores es sensible al precio si se encuentra en alguno de los siguientes escenarios*

- El producto que compra al sector representa una parte importante de su estructura de costos o presupuesto de adquisiciones. En estos casos, es posible que los compradores comparen precios y negocien agresivamente. Cuando el producto vendido por el sector equivale a una

[82] (Porter, 2008, pág. 6)

pequeña fracción de los costos del comprador o de sus gastos, éstos son menos sensibles a los precios en general.

- El grupo de compradores obtiene utilidades bajas o está presionado por recortar sus costos de adquisición.

- La calidad de los servicios o productos de los compradores no se ve muy afectada por el producto del sector. En donde la calidad sí se ve muy afectada por éste, los compradores son, por lo general, menos sensibles a los precios. Cuando se compran equipamientos de alta montaña, los montañistas prefieren elementos que les entreguen seguridad y que no corran riesgos en sus viajes, en caso de los sacos de dormir que estos no se rompan, descosan, ya que es de vida o muerte mantener la temperatura corporal. Ellos prestan poca atención al precio.

- El producto del sector surte poco efecto en los otros costos del comprador. En este caso, los compradores se centran en los precios.[83]

### 3.3.5 Amenaza de los productos substitutos

Un substituto cumple la misma función (o una similar) a la que un producto de un sector ofrece mediante formas distintas. Las video conferencias son un substituto de los viajes. Las tabletas de los cuadernos. El transporte en tren de un avión. A veces, la amenaza de la substitución ocurre más abajo en la cadena o es indirecta, cuando un substituto reemplaza el producto de un sector comprador. Por ejemplo, productos y servicios para el cuidado del césped se ven amenazados cuando los edificios con viviendas para múltiples familias reemplazan a las No es fácil notar la existencia de productos substitutos, pero siempre se encuentran presentes y podrían ser muy diferentes del producto del sector, esto dependerá de la necesidad del consumidor. Cuando una persona va a un matrimonio existen infinidad de regalos que hacerle a los novios y todos ellos son substitutos del otro.

Cuando la amenaza de substitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. Los productos o servicios substitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa, por lo que no se pueden elevar tanto los precios. Se debe diferenciar de los substitutos mediante el desempeño de su

[83] (Porter, 2008, pág. 6)

producto, el marketing, o cualquier otro medio, para no sufrir en términos de rentabilidad y de potencial de crecimiento.[84] La amenaza de un substituto es alta si:

#### *3.3.5.1 Ofrece un atractivo trade-off de precio y desempeño respecto del producto del sector*

Mientras mayor es el valor relativo del substituto, más limitado se encuentra el potencial de utilidades de un sector. Por ejemplo, los locales de servicios de telefonía de larga distancia han sufrido sus ventas con la llegada de servicios de bajo costo basados en Internet, como Facetime y Skype. Asimismo, las tiendas de arriendo de videos han sufrido con la aparición de los servicios de videos a pedido por cable y satélite, los servicios online de arriendo de videos como Netflix, y la creciente popularidad de sitios de video por Internet como YouTube, Dailymotion y Vimeo .

#### *3.3.5.2 El costo para el comprador por cambiar al substituto es bajo*

Cambiarse de medicamento con marca a uno genérico, por ejemplo, normalmente implica costos mínimos, lo que explica por qué el cambio a los medicamentos genéricos (y el descenso en los precios) son tan sustanciales y rápidos. La variedad de substitutos es grande siempre se debe estar alerta a como se mueven las fichas dentro del tablero de ajedrez del mercado tanto a nivel nacional como internacional, la aparición de nuevos productos cada vez más diferenciados, que cumplen múltiples funciones es mayor. El caso de los dispositivos móviles que cumplen las mismas funciones que los Smart Tv, consolas, y PC's.

La aparición de nueva competencia puede ser beneficiosa para el sector aumentando los desafíos de algunas empresas que se estaban quedando estancadas.

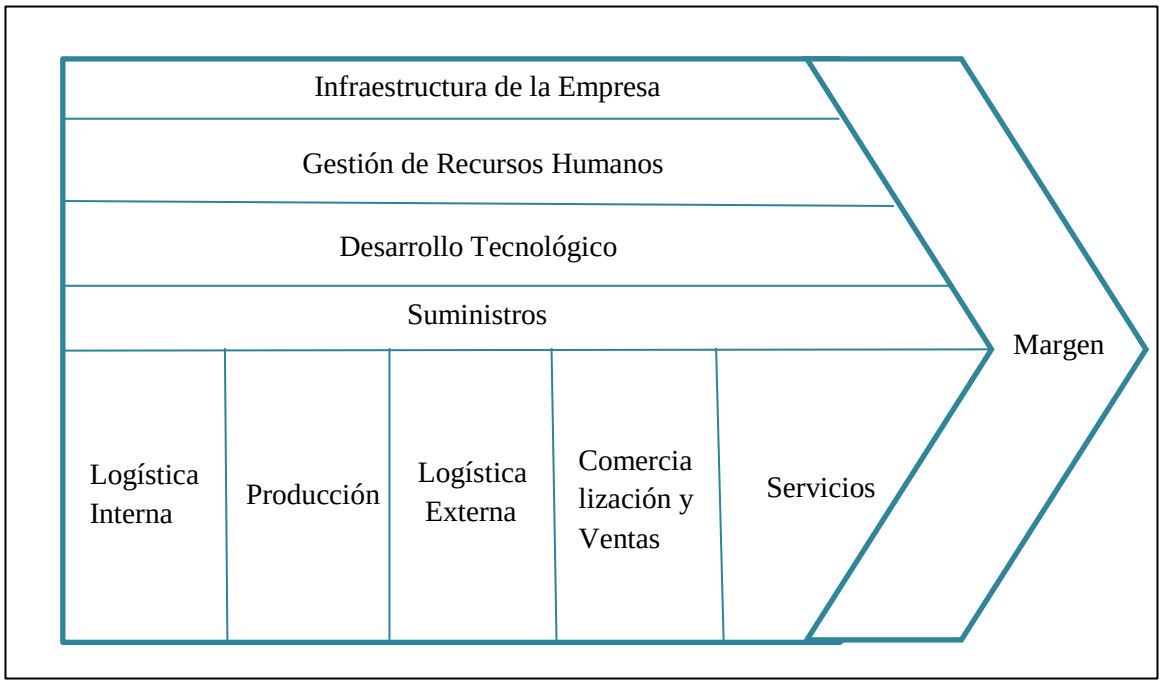
## 3.4 Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor, original de Michael Porter (1985), es una herramienta útil para el análisis competitivo en organizaciones industriales. A lo largo del análisis, se efectuará una revisión y actualización de esta herramienta para el sector de los servicios, como un método más directo, de manera que arroje mejores resultados, adaptando la cadena de valor original y reinterpretándola al sector de servicios[85]¿Por qué debemos hacer esta reestructuración? Según Gustavo Alonso[86]: "En

[84] (Porter, 2008, pág. 7)
[85] Porter, Michael. (1985) Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.

este nuevo escenario, es cada vez más complicada la posibilidad de contar con una ventaja competitiva sostenible y, consecuentemente, es cada vez más difícil lograr clientes fieles y satisfechos por periodos prolongados.

**Figura 15: Cadena de valor de Michael Porter**




.

**Fuente: Elaboración propia, (2015) . Basado en Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Porter, Michael. (1985)**

La velocidad de copia y nuestro conocido benchmarking, hacen del juego competitivo un terreno donde es casi imposible creer que se pisa firme, antes de que la competencia ya esté procurando mover el tablero o hasta cambiar las reglas".

El argumento fundamental que respalda la cadena de valor de Porter es que toda la organización puede analizarse en virtud de la contribución de valor que genera cada una de sus actividades principales al valor total entregado al cliente. Esta se divide en dos grandes áreas, actividades principales y de apoyo, las cuales se detallan a continuación.

Free Press.
[86] Alonso, Gustavo. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la cadena de Valor. Palermo Business Review(2).

### 3.4.1 Actividades Principales

Las actividades principales se dividen en cinco categorías, que se encuentran relacionadas con la transformación de materias primas e insumos en producto terminado, así como los esfuerzos para su puesta en el mercado y posterior comercialización, considerando los servicios de post venta que puedan estar involucrados.

#### *3.4.1.1 Logística interna*

Corresponden a actividades asociadas con el recibo, almacenamiento, recopilación de datos, manipulación y diseminación de materia prima, materiales e insumos.

#### *3.4.1.2 Producción*

Son de las actividades asociadas a la transformación de materias primas, materiales e insumos en la forma final del producto final.

#### *3.4.1.3 Logística externa*

Corresponden a las actividades asociadas con la recopilación, procesamiento de pedidos, documentación, generación de informes, almacenamiento y distribución física del producto a los clientes.

#### *3.4.1.4 Comercialización y ventas*

Corresponden a las actividades de impulsión, publicidad, fuerza de ventas, promoción y de desarrollo de propuestas comerciales. Tiene que ver con todo lo relacionado a generar mayores ventas.

#### *3.4.1.5 Servicio post-venta*

Son las actividades asociadas con la prestación de servicios para aumentar o mantener el valor del producto, como asistencia técnica, mantenimiento y/o garantías.

### 3.4.2 Actividades de Apoyo

Son aquellas actividades implicadas en la competencia en cualquier sector industrial que sientan las bases para que las actividades primarias puedan desarrollarse en todo su potencial, estas se dividen en cuatro categorías.

#### *3.4.2.1 Suministro*

El suministro se refiere a la función de adquisición de materia prima, materiales, insumos, espacios publicitarios, entre otros usados en toda la cadena de valor de la empresa.

#### *3.4.2.2 Desarrollo Tecnológico*

Se trata del desarrollo de conocimientos (Know How), procedimientos, diseño de productos y procesos, investigación de materiales, control, investigación de mercado y gestión de tecnología para mejorar, innovar y crear nuevos procesos de la cadena de valor.

#### *3.4.2.3. Administración de recursos humanos*

Corresponde a las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, motivación, desarrollo y compensaciones de todos los tipos de personal.

#### *3.4.2.4. Infraestructura de la empresa*

Consiste en una variedad de actividades que incluyen la administración general, planificación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, gubernamentales, gestión de inversiones y administración de la calidad. A diferencia de las otras actividades de apoyo, la infraestructura apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales.

La finalidad del análisis de cadena de valor radica en que permite reconocer la ventaja competitiva y las distintas estrategias para mantener o crear la ventaja en una empresa. Por otro lado, sí la empresa aún no se constituye y las estrategias no se encuentran completamente definidas, el análisis de cadena de valor permite tener una visión de cómo funcionaría cada uno de los eslabones de la cadena y su alineación con las estrategia central.

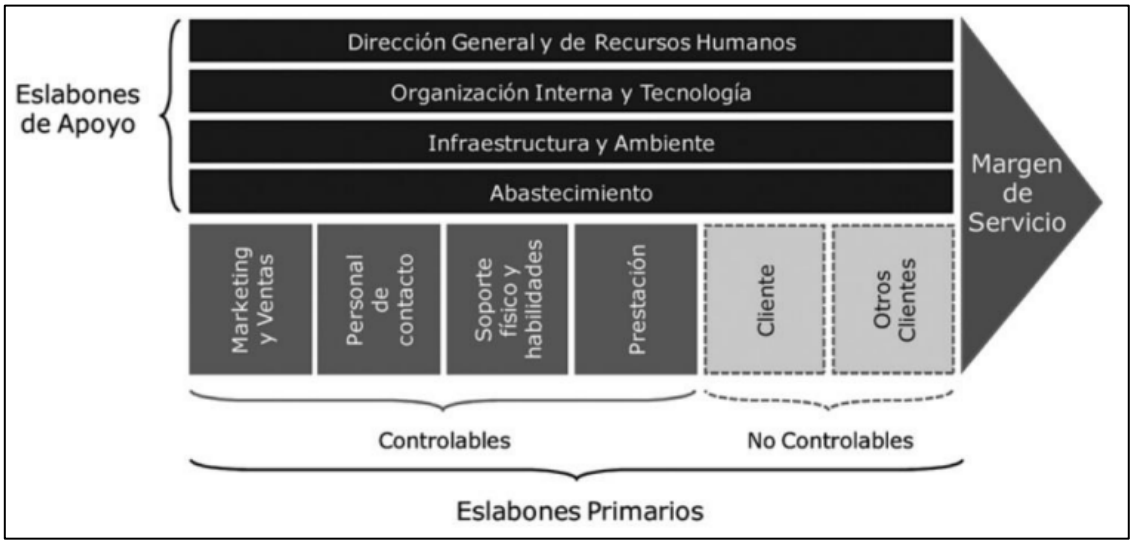
## 3.5. Análisis de Cadena de Valor de los Servicios

Gran parte de la literatura considera a los bienes y servicios de igual manera, sin embargo al tomarlos por separado, se pueden lograr resultados más cercanos a la realidad de los mercados. de acuerdo a Philip Kotler (2009) un servicio es: "Cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, y que básicamente es intangible y no tiene como resultado la posesión de algo[87]". Los servicios tienen cinco características principales:

- Intangibilidad: El servicio no puede someterse al juicio de los sentidos. No se pueden tocar, gustar, oler, escuchar, ni probarlos o testearlos antes.
- Falta de propiedad: No se es dueño de él al momento de la compra. Las personas vivencian el servicio pero nunca lo poseen.
- Inseparabilidad: Necesita que simultáneamente esté presente quien presta el servicio y el cliente para que pueda ocurrir la entrega del servicio.
- Heterogeneidad: La calidad del servicio depende en todo momento de quien la ejecuta así como de las condiciones del contexto, por lo que resulta difícil evaluar y comparar.
- Perecedero: No puede ser almacenado, estos se extinguen con su prestación.

[87] Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). Marketing management. Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.

**Figura 16: Cadena de Valor de los Servicios**




**Fuente: Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor, Gustavo Alonso (2008)**

La cadena de Valor de los Servicios es muy similar a lo que propone Porter. los cambios están en que el eslabón principal se divide en actividades controlables y no controlables, redefiniéndose y clasificándose de manera distinta a la anterior, esto se detalla a continuación:

### 3.5.1. Eslabones primarios controlables

#### *3.5.1.1. Marketing y ventas*

Se constituye como el punto de origen de la prestación y conserva las características de comercialización y ventas de la cadena de valor de Porter. La prestación tiene lugar solo una vez sea contratado el servicio, por lo que es vital lograr ventaja competitiva en el eslabón de marketing y ventas. Existe una gran probabilidad de que la prestación del servicio no se concrete si se realiza una mala gestión de marketing.

#### *3.5.1.2. Personal de contacto*

El personal de contacto es quien interviene directamente con el consumidor, interactuando con él. Este es un punto a considerar de mucha importancia debido a su impacto en la calidad del servicio que se brinda, es uno de los responsables de variabilidad de servicio entregado, y es generador directo de la percepción de la marca.

#### *3.5.1.3. Soporte físico y habilidades*

Se entiende por soporte físico a todo lo que acompaña al servicio e n sí, como el escenario, medios de pago, diseño del local, etc. Por otro lado las habilidades son las competencias y aptitudes conseguidas por el equipo de trabajo en todo lo inherente a la prestación, las habilidades forman parte de las ventajas competitivas sostenibles, ya que generan identidad de marca si las señales son lo suficientemente positivas.

#### *3.5.1.4. Prestación*

La prestación se refiere cuan bien se resuelve el problema que posee el cliente o cuan bien se satisface los deseos y necesidades de los clientes. Como lo anterior es variable se debe ajustar constantemente logrando que cada cliente tenga una experiencia única.

### 3.5.2. Eslabones primarios no controlables

#### *3.5.2.1. Clientes*

Conforman una variable humana que condiciona la calidad del servicio que se presta, ellos pueden contribuir o no a la calidad del servicio que se les entrega, de acuerdo a su estado anímico, grado de interés, de respuesta, de compenetración con la experiencia, para lograr una sinergia.

#### *3.5.2.2. Otros clientes*

Son clientes que aún no han podido recibir el servicio y se encuentran a la espera de él. Implica la convivencia entre clientes, el momento y lugar. Se debe disponer de elementos que

ofrezcan un mitiguen las esperas, como segmentar homogéneamente, gestionar filas de espera, establecer lugares dispuestos para el confort de las personas, fomentar del respeto de los puestos de atención, etc.

### 3.5.3. Eslabones de apoyo

#### *3.5.3.1. Dirección general y de recursos humanos*

Las organizaciones que proveen servicios deben empapar de su cutura de servicios a todas las áreas de la empresa y a lo largo de la cadena de valor, ya que este es el fundamento de la existencia del negocio. Con el apoyo de la Dirección General se debe comprometer a todos los trabajadores por medio de una visión compartida y comprometida a entregar un servicio de calidad.

#### *3.5.3.2. Organización interna y de tecnología*

Corresponde al apoyo a la prestación de servicio, tiene que ver con la estructura de la empresa y las gestiones de administración, información y finanzas dentro de ella.

#### *3.5.3.3. Infraestructura y ambiente*

En el caso de los servicios va más allá de lo mencionado en la cadena de valor de Porter, ya que implica la experiencia de la puesta en escena por lo que cada detalle es importante en la creación de un ambiente propicio para que el servicio llegue de la mejor manera.

#### *3.5.3.4. Abastecimiento*

Al igual que la cadena de valor de Porter, el Abastecimiento se refiere a la función de adquisición de materia prima, materiales, insumos, espacios publicitarios, entre otros usados en toda la cadena de valor de la empresa.

## 3.6. Negocio

El término negocio deriva de las palabras en Latín "nec" y "otium", que significan lo que "no" es "ocio", para los romanos la palabra "otium" era lo que se hacía en el tiempo libre sin recompensa económica. Según Griffin, Ricky (2005) "todas las organizaciones son negocios, que proveen bienes o servicios para obtener ganancias"[88], en este sentido, se considera a las ganancias como la diferencia entre salidas y entradas monetaria. Esta ganancia es la recompensa por los esfuerzos de los propietarios por el uso de su tiempo y su dinero.

Siempre existe un riesgo, aunque sea pequeño, en cualquier tipo de negocio. Es por esto que es fundamental la formulación de un plan de trabajo de corto y largo plazo, para que este riesgo sea lo mínimo posible. De esta manera, los stakeholders tendrán mayor tranquilidad con respecto al uso de su tiempo y dinero, y se podrán prever gran cantidad de las posibles situaciones que puedan ocurrir durante la vida del negocio.

## 3.7. Modelo de Negocio

El modelo de negocio es el punto de partida para tener una visión completa de que es lo que se efectuará en una empresa. Para ello es clave destacar los principales puntos de manera que sea sencillo de comprender, pero que al mismo tiempo se detalle de forma correcta y sin ambigüedades lo que se va a realizar. El modelo de negocio es en donde se resume la estrategia de negocios de la nueva propuesta de una empresa y como se implementará dicha estrategia, se constituye como un anteproyecto de un plan estratégico formal que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. De acuerdo a Alexander Osterwalder & Yves Pigneur[89]: "Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor". El modelo de negocio demuestra el método por el cual se define el valor que se entregará a los clientes, a través de qué medios y qué costos se afrontarán para lograr generar ingresos para la empresa.

[88] Griffin, Ricky. (2005). Negocios. México: Pearson Educación.
[89] Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves. (2010). Generación de modelos de negocios.

## 3.8. Patrones de Modelo de Negocios

Un patrón corresponde a un conjunto de características, comportamientos, funcionamientos y diseños similares que permiten categorizar los distintos modelos de negocios. A continuación se identifican cinco patrones principales.

### 3.8.1. Desagregación de Modelo de Negocios

En éste patrón, se muestra una visión separada de las actividades de la organización en tres grandes tipos: Relaciones con los Clientes, Innovación de Productos y/o Servicios, e Infraestructura dentro de la misma empresa. El motivo para realizar esta separación pueden ser diverso (económico, competitivo, debido a cambios culturales, debido a condiciones externas, etc). A medida que se logra desagregar las actividades es posible centrarse en las acciones que permitan mejorar aquellas actividades. John Hagel III & Marc Singer (1999) explican: "Cuándo las tres empresas están agrupadas en una so la corporación, sus imperativos económicos y culturales divergentes inevitables entran en conflicto. El alcance (relación con los clientes), la velocidad (innovación) y la escala (infraestructura) no se pueden optimizar de forma simultánea. Las compensaciones se tienen que hacer"[90].

### 3.8.2. Cola Larga (Long Tail)

Éste patrón, se concentra en vender una gran cantidad de productos que tienen un volumen de ventas reducido. Esto se puede aplicar a negocios en los cuales los recursos son limitados, obligando a las empresas a vender solo los productos que no obtendrán tantas ventas por unidad, por lo que el abanico de productos es mayor para compensar la situación. Según Chris Anderson (2004)[91]: "Lo que es realmente sorprendente acerca de la larga cola es la magnitud de la misma. Combine suficientes non hits (Referido a venta de libros que no son best sellers) en la larga cola y usted tiene un mercado más grande que los éxitos. El promedio de libros de Barnes & Noble es 130.000 títulos. Sin embargo, más de la mitad de las ventas de libros de Amazon vienen de fuera de sus 130.000 títulos". Mantener inventarios bajos y plataformas potentes para que los

[90] Hagel III, John & Singer, Marc. (01 de Marzo 1999). Unbundling the Corporation. Hardvard Business Review. Recuperado de https://hbr.org/1999/03/unbundling-the-corporation/ar/1.
[91] Anderson, Chris. (2004). The Long Tail. Wired (12.10).

compradores interesados puedan acceder fácilmente a los productos especializados, es la clave de empresas como Netflix, Amazon, Ebay.

### 3.8.3. Plataformas Multilaterales

Las Plataformas Multilaterales son mercados que permiten la unión de dos o más grupos distintos de personas, este tipo de negocios han existido desde hace décadas, pero hoy en día proliferan rápidamente con la ayuda de la tecnología de la información moderna, ya que esta crea más oportunidades para la organización de mercados complejos[92]. El principal objetivo de la empresa es promover la interacción entre los lados, teniendo el papel de intermediario, potenciando el efecto red.

**Tabla 20: Ejemplificación de Plataformas Multilaterales**

| | Clientes | Quienes pagan |
|---|---|---|
| Televisión Internet | Televidentes, Anunciantes | Anunciantes |
| Tarjetas de Crédito | Poseedores de tarjetas, Bancos | Bancos |
| Páginas Amarillas | Compradores por vía telefónica, Negociantes | Negociantes |
| Sistemas Operativos Computacionales | Usuarios de Computadores, Creadores de Hardware, Desarrolladores de Software | Usuarios de Computadores |
| Consolas de Video Juegos | Jugadores, Creadores de Juegos | Ambas Partes |
| Remates por Internet | Compradores, Vendedores | Vendedores |

**Fuente: Managing the maze of multisided markets Strategy Business, David S. Evans (2003)**

### 3.8.4. Gratis (Freemium)

En este patrón, al menos uno de los segmentos de mercado obtiene una oferta gratuita y obtiene beneficios de ella. El modelo se sustenta en que otro segmento de mercado se encarga de financiar los productos y/o servicios que se le entregan al segmento de mercado que se beneficia. John Zhang (2010), profesor de Marketing en la Universidad de Wharton, Pennsylvania expresa: "Si vas a un supermercado y te dan muestras gratis, luego terminaras comprando la caja entera.

[92] Evans, David. (2003). Managing the Maze of Multisided Markets. Strategy-Business(32). Recuperado de http://www.strategy-business.com/article/03301?pg=all.

Algunos bares permiten mujeres vayan en forma gratuita y solo le cobran a los varones. "Gratis" es una de las palabras más poderosas en marketing. Es lo que realmente motiva a la gente. Si ve "Gratis", incluso si no lo quiere, va a conseguirlo. Los vendedores utilizarán cada oportunidad que posean para usar esta palabra"[93]. Dentro de las empresas del último tiempo que entregan el servicio Freemium o Gratis encontramos a Facebook, Skype, Spotify como grandes triunfadoras en sus sectores.

### 3.8.5. Modelo de Negocios Abiertos

En estos modelos de negocios se capta valor gracias a la colaboración sistemática de los socios. Puede aplicarse de dos formas: "de adentro hacia afuera", dando a terceros ideas o activos para que desarrollen negocios usando ideas externas para desarrollar negocios propios. Este modelo no solo se enfoca en encontrar soluciones con el equipo de trabajo, sino que a su vez se incluye todo el universo de candidatos posibles para encontrar una solución de manera colaborativa. Para Henry Chesbrough (2006) el concepto de innovación abierta consiste, básicamente, en trabajar en un mundo lleno de conocimientos en el que no todos los talentos trabajan para la empresa, por lo que es recomendable buscarlos, ponerse en contacto con ellos y aprovechar sus capacidades[94].

A continuación se estudiará el marco conceptual generado por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, en su libro "Generación de Modelos de Negocios", publicado el año 2010.

## 3.9. Modelo CANVAS

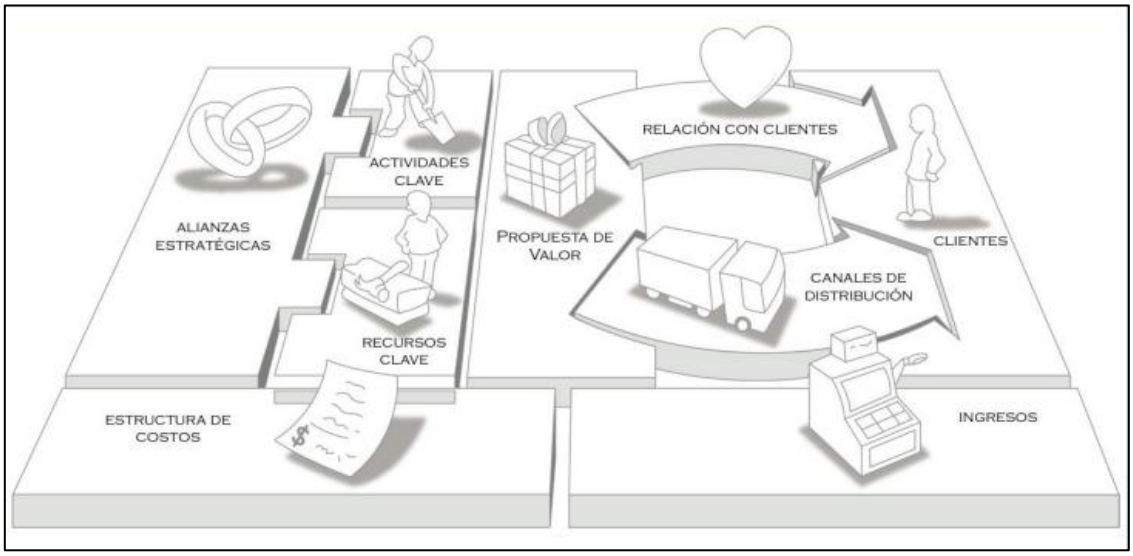
Este modelo cuenta con nueve módulos que se detallarán a continuación y pertenecen a un lienzo, el cual permite visualizar de manera fácil e intuitiva el modelo de negocio.
Permite describir de manera global el modelo de negocio de una empresa y reflexionar sobre este. Mediante esta herramienta se puede tener una visión compartid a del concepto del modelo de negocio, facilitando el entendimiento de todas las partes y su conjunto, la descripción y el debate, a través de un concepto simple, relevante y comprensible, que no debe simplificar en exceso el funcionamiento de la empresa.

[93] Zhang, John & Raju, Jagmdhan. (2010). Smart Pricing. United States of America: Prentice Hall
[94] Chesbrough, Henry. (2006). Open Business Models: How to thrive in the new innovation. Hardvard Business School Press.

El orden de los módulos es de suma importancia y debe ser respetado, ya que la información a medida que se avanza en los módulos es acumulativa y se utiliza como información para el siguiente con esto se busca responder:

1. ¿A quién va dirigido?: Segmentos de mercado
2. ¿Qué es lo que se entregará?: Propuestas de valor
3. ¿Cómo se va a generar valor?: Canales, relaciones con los clientes, recursos clave, actividades clave y asociaciones clave.
4. ¿Cómo se financiará?: Estructura de costes y fuentes de ingresos.

**Figura 17 :Tablero Canvas**




**Fuente: Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves. (2010). Generación de modelos de negocios.**

A continuación se detallan cada uno de los módulos correspondientes al modelo CANVAS.

### 3.9.1. Segmento del mercado

Se trata de entender quiénes serán los consumidores y diferenciarlos mediante distintas variables. Entre ellas Geográfica, referidas al lugar de origen o de residencia de las personas (clima, ciudad, país, región). Demográficas, es decir, en qué etapa de nuestras vidas nos encontramos (edad, genero, ingresos, profesión, nivel educativo, orientación sexual, religión, nacionalidad, cultural, razas, tamaño de familia). Variables Psicográfícas referidas a los pensamientos o perfiles psicológicos de cada individuo (personalidad, temperamento, estilo de vida, valores, actitudes). Y finalmente las Variables de Conducta al momento pre compra, compra y

post venta, algunas de ellas son búsqueda del beneficio, tasa de utilización del producto, fidelidad a la marca, utilización del producto final (que otro uso se le da al producto aparte del que la empresa cree que tiene), nivel de listo para el consumo final, y tipo de toma de decisión. Esto sirve para identificar y medir; darles un rostro a nuestros compradores y determinar la demanda a la que vamos a apuntar como target, para aprovechar el máximo las ventajas competitivas de la empresa. Con esto es posible formar una idea del perfil del consumidor y anticiparse al comportamiento del mercado para que esté en perfecta coherencia y cohesión con el modelo de negocio.

Para ello, se deben definir los diferentes grupos de personas que desea alcanzar la empresa y elegir a aquellos a los que se desea apuntar. Es necesario determinar correctamente a los clientes, ya que son la base de cualquier modelo de negocio, y sin clientes rentables no existen ingresos ni generación de utilidades.

Un modelo de negocio puede atender a más de un segmento de mercado, pero lo esencial es que cada uno se encuentre caracterizado correctamente, de forma de diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo, aumentando así la satisfacción del segmento.

Las diferencias entre cada segmento se verán reflejadas posteriormente en los tipos de estrategias de propuesta de valor, canales de distribución, tipo de relación, índice de rentabilidad y elasticidad precio de la demanda.

Algunos segmentos de mercado son:

#### *3.9.1.1. Mercado de masas*

Se enfoca a un público general, no distinguiéndose segmentos de mercado. La propuesta de valor, el canal de distribución y la relación con el cliente apuntan a un grupo masivo con problemas y necesidades similares. Ejemplo de este tipo de mercado es el de los commodities como lo son la sal, metales como el cobre, zinc, aluminio.

#### *3.9.1.2. Nicho de mercado*

En este caso la propuesta de valor junto a los canales de distribución y la relación con el cliente responden a necesidades y requisitos de un segmento específico, generalmente apunta

a un número muy reducido de clientes que cumplen con exigencias poco convencionales. Un ejemplo de un nicho de mercado es el de por ejemplo las películas de cine arte, o Mangas japoneses. Cada nicho apunta a consumidores muy especializados en ciertos temas puntuales.

#### *3.9.1.3. Mercado segmentado*

En este caso se distinguen segmentos de mercado con problemas y necesidades levemente diferentes, lo cual tiene implicaciones para los demás módulos del modelo de negocio, como lo son la propuesta de valor, canales de distribución y relación con el cliente. Un caso muy particular presente en la industria mundial es 3M. La empresa posee una amplia gama de productos que apuntan a distintos segmentos y que son similares entre sí, pero no iguales. Tiene soluciones para oficina, cuidado de la salud física y dental, electricidad y telecomunicaciones, industria, transporte, mantención, automóviles, seguridad y protección.

#### *3.9.1.4. Mercado diversificado*

Se alcanza a dos segmentos de mercado sin relación aparente, que poseen problemas y necesidades diferentes. Un ejemplo es el caso de Amazon.com, quien en el 2006, con el impulso de la tecnología y el boom de internet decide abrirse al comercio del almacenamiento en línea y uso del servidor a petición mediante un sistema de nubes. De esta manera cubrió un mercado totalmente distinto al de sus inicios como venta de libros y posterior venta al por menor de casi cualquier elemento existente en el mundo.

#### *3.9.1.5. Plataformas multilaterales*

Algunas empresas se dirigen a dos o más segmentos de mercado independientes. La plataforma crea valor al permitir la interacción entre los distintos grupos que participan en ella, aumentando a medida que crece el número de usuarios que la componen, generando un efecto denominado “efecto de red”. Este tipo de mercado surge con la aparición de tecnologías de la información en donde miembros de estas comunidades tienen una necesidad y esta es canalizada mediante el uso del sistema que a su vez beneficia a quienes poseen la capacidad de satisfacer dicha necesidad, de esta manera se provee de un espacio de comunicación expedito hacia los potenciales clientes.

### 3.9.2. Propuestas de Valor

Las propuestas de valor son un conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico, solucionando un problema o satisfaciendo una necesidad, constituyendo una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes. También están asociadas a un planteamiento estratégico y por ello sintetizan hallazgos para enfocar la actividad de la empresa hacia los elementos más útiles para lograr que las decisiones de compra para la demanda sean fáciles de realizar, simplificando la complejidad y el número de alternativas de estas.

Para lograr propuesta de valor coherente a las necesidades del mercado se debe generar una estructura definiendo los requisitos básicos. Estos son los elementos generadores de valor que son imprescindibles pero poco atractivos, si no se encuentra presentes serían seriamente penalizados por los usuarios, pero, que no ofrecen diferenciación de la competencia. Los elementos diferenciadores son parte de la estructura también, estos logran ayudar a los usuarios al momento de la compra, incluyendo factores que logran un posicionamiento en la mente de ellos. Y finalmente los elementos generadores de preferencia, que la suma de ellos logran la lealtad de los clientes, generando lazos de largo plazo, en este caso pueden no ser parte del producto final, pero sí de la forma de producción asociado a prácticas, valores, ética, etc.

El valor que puede entregarse al cliente puede ser de tipo cuantitativo (precio, velocidad de entrega, menor costo, etc.) o de tipo cualitativo (diseño, experiencia del cliente, personalización, etc.).

A continuación se detallan algunos elementos que pueden contribuir a la generación de valor para el cliente:

#### *3.9.2.1. Novedad*

Algunas propuestas de valor satisfacen necesidades inexistentes hasta el momento o que no eran percibidas por el cliente, pues no existía una oferta similar. Este valor generalmente está relacionado con nuevas tecnologías, ya sea tanto en los procesos de producción o métodos de funcionamiento de los productos. También pueden ser por nuevas formas de entregar un servicio, forma de pagos, escenarios, trato al cliente, etc.

#### *3.9.2.2. Mejora del rendimiento*

Es una de las formas habituales de crear valor, sin embargo, la mejora de rendimiento tiene sus límites. Al alcanzarlo puede no generarse un crecimiento proporcional en la demanda. Conocido es el caso de la industria informática en los años posteriores a 2000, en donde todos los productores buscaban desarrollar mayor capacidad de almacenamiento y de procesamiento de datos, pero lo que los clientes deseaban eran software sencillos y amigables, por lo que Apple logra conquistar el segmento y posicionarse como la marca líder.

#### *3.9.2.3. Personalización*

La personalización es la adaptación de los productos y servicios a las necesidades específicas de diferentes clientes o segmentos. La personalización masiva y la creación compartida, permiten al mismo tiempo que se aprovechan las economías de escala. Existen casos muy relevantes en el actualidad como lo es el caso de LEGO con LEGO Mindstorms, que utiliza una estrategia de innovación de afuera hacia adentro, buscando ampliar y conectar de mejor forma a los clientes. La empresa incluyó motores programables junto con las piezas plásticas para que los consumidores construyeran diseños LEGO que pudieran moverse. Pero alguien ingresó al software para realizar modificaciones no autorizadas que permitieran a los LEGO cumplir más funciones. En un principio, la compañía pensó que era ilegal y que debía frenar la iniciativa. Pero luego reconsideró el tema, abrió su software para que cualquiera pudiera modificarlo y decidió observar lo que creaban los clientes. Resultado final, crearon LEGO dedicado para la enseñanza de la ciencia y tecnología en las escuelas.

#### *3.9.2.4. Diseño*

Un producto puede destacar por la calidad superior de su diseño. Existen grandes empresas que lograron cambiar su paradigma como la empresa SWATCH, que en un momento de crisis del mercado de los relojes, ellos solo apuntaban a un sector de personas con alto poder adquisitivo que querían realojes tradicionales fabricado s en Suiza. Pero no se dieron cuenta que los nuevos relojes con tecnología de Cuarzo que invadían el mercado en ese momento y que competían con ellos directamente. En ese momento SWATCH decide tomar las acciones

correspondientes para adaptarse a la nueva tecnología y posicionarse con el diseño de los relojes, apuntado a un mercado más joven que valoraba mucho el diseño y la moda.

#### *3.9.2.5. Marca/estatus*

Se encuentra valor en utilizar y mostrar una marca específica. Esto genera que el usuario que posee el objeto de una determinada marca es asociada automáticamente a un status socioeconómico, valores, creencias, etc. Este el caso por ejemplo de relojes Rolex; en automóviles como Ferrari, Lamborghini, Mercedes Benz; en ropa como Armani; Bolsos Louis Vuitton, todos ellos asociados a status socioeconómico muy alto.

#### *3.9.2.6. Precio*

Se utiliza en segmentos en donde la variable precio es la que rige el comportamiento de compra de los consumidores. Generalmente se ofrece un valor similar a un precio inferior. Este tipo de estrategia tiene implicaciones importantes para los demás aspectos del modelo de negocio, en los que se van a basar en reducción de costos para que el precio final sea lo más bajo posible. Uno de los casos más significativos es el de la aerolínea Southwest, en los cuales se diseñan modelos de negocios completos y específicos para permitir que los usuarios gocen de viajes de bajo costo.

#### *3.9.2.7. Reducción de costos*

Se busca ayudar a los clientes a reducir costos, tanto de dinero como de tiempo, por ejemplo mediante servicios gratuitos. Por ejemplo la empresa UBER que ofrece servicios de taxi, por cada contacto recomendado por el cliente, ofrece un cupón de descuento que puede ser utlizado en compras posteriores, otro ejemplo es Dafiti que ofrece despacho gratuito por compras superiores a que vende posee un servicio de instalación gratuita sin costos, en donde un técnico se comunica directamente con el comprador para planificar la visita y la instalación del mueble.

#### *3.9.2.8. Reducción de riesgos*

Reducir el riesgo que representa la adquisición del producto o servicio. Esto referido a la prestación de garantías o soporte por parte de la empresa a los clientes. Estas pueden ser extensivas al poseedor del equipo, por ejemplo el comprador de un automóvil de segunda mano, puede que

alcance la garantía de servicio de un año que reduce el riesgo de reparaciones y averías que deba pagar el dueño . Otro caso el soporte técnico que brindan los desarrolladores de software o hardware prestando atención mediante chat, call center, correo electrónico, llamadas de teléfono.

#### *3.9.2.9. Accesibilidad*

Se crea valor poniendo productos y servicios a disposición de clientes que no tenían acceso a ellos, mediante una innovación en el modelo de negocio, tecnología nueva o la combinación de ambas. Un caso conocido de accesibilidad es el de Net Jets que logró generar un océano azul (nicho de mercado muy rentable) mezclando lo mejor de los vuelos comerciales con los privados, menos costosos y más velocidad, respectivamente. Logra de esta manera poner el servicio de avión privado al alcance de las personas que no poseen uno.

#### *3.9.2.10. Comodidad/utilidad*

Logra facilitar o hacer más prácticas las cosas para el cliente. Hace un par de años atrás era normal ir a una tienda de música a comprar discos compactos, inclusive cassettes. Esto ya es historia, ya que Apple innovó y el mercado de la música se mueve a través de iTunes y la comodidad de los clientes de tener con tan solo un clic a su artista favorito en su lista de reproducción y también simplificó el pago a través de la misma cuenta que está vinculada a una tarjeta de crédito, con lo que el seguimiento de lo comprado se tiene en el recibo a fin de mes.

### 3.9.3. Canales de Distribución

Se refiere al modo a través del cual la empresa se comunica con los segmentos de mercado a los cuales atiende, para llegar a ellos y proporcionarles la propuesta de valor. Los canales de distribución nos permiten superar la brecha de espacio, mediante la utilización del transporte y comercialización desde el lugar de producción hasta donde se encuentran los clientes. Este en el camino puede tener intermediarios para de esta forma cubrir una mayor cantidad del mercado y llegar a la mayor cantidad de clientes.

Los canales de distribución cumplen distintas funciones hacia los clientes, entre ellas darles a conocer los bienes y servicios que entrega una empresa, ayudarlos a evaluar la propuesta de valor de una empresa, permitir que compren productos y servicios específicos, proporcionarles una propuesta de valor y ofrecerles un servicio de atención postventa. Las fases de canal son

información, evaluación, compra, entrega y postventa, respectivamente. Estas fases no siempre se encuentra desarrolladas en su totalidad para todos los niveles, esto dependerá del tipo de modelo de negocio y de la valoración que le den los clientes a las fases.

Por otra parte, los canales pueden ser directos, indirectos, como también propios o de socios comerciales, o una combinación de ambos. La clave es encontrar el equilibrio adecuado en los diversos tipos de canales, de acuerdo al conocimiento del cliente y así maximizar los ingresos.

#### *3.9.3.1. Canales propios*

Pueden ser directos (equipo comercial interno o sitio web) como indirectos (tienda propia o gestionada por la empresa). Los directos reportan márgenes de beneficios mayores, pero el coste de puesta en marcha puede ser elevado.

#### *3.9.3.2. Canales de socios comerciales*

Son indirectos, abarcan opciones como distribución al por mayor, venta al por menor o sitios web de socios. Estos reportan menos márgenes, pero permiten una mayor actuación.

### 3.9.4. Relaciones con clientes

Se refiere a los distintos tipos de relaciones que la empresa establece con determinados segmentos de mercado. Estas relaciones pueden ser personales o automatizadas. Las relaciones con los clientes se fundamentan en tres conceptos claves: la captación de clientes, su fidelización y por último, la estimulación de las ventas. Por lo tanto, se debe estudiar cómo integrar al cliente al negocio de forma de que permanezca en el tiempo, generando ingresos y en consecuencia, utilidades.

El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en la experiencia global del cliente. A continuación se detallan algunos tipos de relación.

#### *3.9.4.1. Asistencia personal*

Se basa en la interacción humana. El cliente se comunica con un representante real del servicio. Se establece, por ejemplo, en los puntos de venta, centro de llamada, correo electrónico, etc. Las empresas de telefonía como Entel, Movistar, Claro poseen asistencia personal para comunicarse con sus clientes, ofreciendo de esta manera solución a gran parte de los problemas técnicos, o de información que ellos puedan solicitar.

#### *3.9.4.2. Asistencia personal exclusiva*

En este caso, solo un representante real del servicio se dedica específicamente a un cliente determinado. Tratando de generar una relación más íntima con el cliente que suele prolongarse en el tiempo. Ejemplo de esto es la banca privada, donde a los clientes de mayores ingresos se les asigna un ejecutivo de cuenta personal para que pueda encargarse de los fondos de su cliente.

#### *3.9.4.3. Autoservicio*

Se proporcionan los medios para que los clientes se sirvan ellos mismos. No existe una relación directa con los clientes. Generalmente se utiliza para disminuir los tiempos de espera del servicio y cuando ser atendido personalmente no agrega valor. Por ejemplo el caso de los restaurant estilo buffet como Gatsby o de los autoservicios como McDonald's, o las estaciones de servicio en la carretera.

#### *3.9.4.4. Servicios automáticos*

Combina las características del autoservicio con procesos automáticos. Reconocen a los diferentes clientes ofreciéndoles información relativa a sus pedidos. Los mejores servicios automáticos pueden simular una relación personal. Las recomendaciones de los productos a comprar en plataformas virtuales que se unen a través de los sitios vistos, de los perfiles de redes sociales son un claro ejemplo. Al momento de generar la compra o de cotizar productos, muchas páginas en la web integran este sistema recomendando a través de lo seleccionado anteriormente o de los gusto anteriores del consumidor.

#### *3.9.4.5. Comunidades*

Se utilizan comunidades de usuarios para profundizar la relación con los clientes o potenciales clientes, facilitando el contacto entre sus miembros para que de esta manera logren compartir sus experiencias de uso de producto, satisfacciones y desencantos. De esas experiencias los usuarios pueden sacar lecciones y ayudarse unos a otros. Las comunidades en línea permiten que los clientes intercambien información, solucionen problemas de otros y ayuden a las empresas a conocerlos mejor.

#### *3.9.4.6. Creación colectiva*

Se recurre a la colaboración de los clientes para crear valor. Por ejemplo mediante la escritura de comentarios, colaborando en el diseño de productos nuevos o creando contenido para el consumo público. Estos son los casos de Youtube.com o de GoPro, esta última hace la publicidad para sus nuevas cámaras con la ayuda de los mejores videos grabados por parte de sus usuarios en el año para que de esta manera la gente se anime a crear sus recuerdos de los momentos más felices que hayan vivido.

### *3.9.5. Fuentes de Ingresos*

Éste punto se relaciona con determinar las fuentes de ingresos que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado a los que cubre. Se debe estudiar lo que el cliente de cada segmento está dispuesto a pagar, cómo lo hace actualmente, como le gustaría, es decir, qué valor es el que busca, de forma de definir una o varias fuentes de ingresos en cada segmento y que la política de precios esté acorde a lo que el cliente espera. Algunas formas de generar fuentes de ingresos son:

#### *3.9.5.1. Venta de activos*

Venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico, es la fuente de ingresos más conocida, es decir, entrego un elemento tangible a cambio de dinero. Como ejemplo, el panadero vende pan y a cambio de su producto obtiene un beneficio por la venta de este.

### *3.9.5.2. Cuota por uso*

Esta fuente se basa en el uso de un servicio determinado, cuanto más se utiliza más paga el cliente. Los operadores de telecomunicaciones cobran una cuota mensual por tener derecho a ciertos niveles de servicios, cantidad de minutos, datos de navegación, mensaje, canales, etc. En donde por cada servicio adicional o cada mejora en el nivel de servicio el cliente debe cancelar una suma de dinero mayor.

### *3.9.5.3. Cuota de suscripción*

Se genera a partir del acceso ininterrumpido a un servicio, como por ejemplo las suscripciones a gimnasios o juegos en línea música en línea. El caso de Spotify en el último tiempo ha sido icónico replanteando el negocio de la música, poseen una versión gratuita que da acceso a la misma galería de discos pero con anuncios entre canciones, la ventaja de la opción de suscripción lleva el escuchar música a otro nivel, pudiendo descargar el contenido y tenerlo en todos los dispositivos que posea el usuario sin pausas comerciales.

### *3.9.5.4. Préstamo/alquiler/leasing*

Se genera a partir de la concesión temporal de un derecho exclusivo de uso de un activo durante un periodo determinado, a cambio de una tarifa. Zipcar.com es un buen ejemplo: esta empresa permite a los clientes alquilar un coche por horas en varias ciudades de Estados Unidos. El servicio de zipcar.com ha hecho que muchas personas opten por alquilar un coche en vez de comprarlo.

### *3.9.5.5. Concesión de licencias*

La fuente de ingreso bajo este modelo es de conceder permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia. Los propietarios del contenido conservan los derechos de autor y venden licencias de uso a terceros.

### *3.9.5.6. Gastos de corretaje*

Los gastos de corretaje se derivan de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes, por ejemplo los proveedores de tarjetas de crédito o agentes corredores de bolsa que cobran una comisión por generar los negocios.

#### *3.9.5.7. Publicidad*

Resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca. Este tipo de ingreso se ve en la televisión, radio, medios digitales en los cuales las marcas pagan ciertas sumas para que sus productos sean anunciados, variando la tarifa según el horario, posición y tiempo de exhibición.

Cada fuente de ingreso puede tener un mecanismo de fijación de precio diferente. Los mecanismos se agrupan en dos grupos principales: fijos y dinámicos. Los precios fijos son definidos en base a variables estáticas que son: lista de precios fija, según características del producto, según segmento de mercado y según volumen; y los dinámicos cambian en función del mercado según: el poder de negociación entre las partes interesadas, gestión de la rentabilidad, según la situación del mercado en tiempo real y las subastas.

### 3.9.6. Recursos Claves

Para todo negocio existen algunos activos más importantes e imprescindibles que otros, fundamentales para el correcto funcionamiento de este. Es por ello que s e estudian todos los recursos claves para que el negocio funcione, es decir, pueda crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Estos recursos pueden ser propios, alquilados o provenientes de socios clave.

Los recursos pueden dividirse en las siguientes categorías según su naturaleza:

#### *3.9.6.1. Recursos físicos*

Activos físicos como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución. Los negocios tipo Retail como lo son en Chile: Falabella, Paris, Líder, Jumbo y otros funcionan cuenta con una extensa red nacional de tiendas, infraestructura y logística de apoyo.

#### *3.9.6.2. Recursos intelectuales*

Aspectos intangibles como marca, información privada, y otros como patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes. La marca es el recurso más importante para empresas de bienes de consumo como Nike y Sony; y para Microsoft, Apple, su propiedad intelectual en desarrollo de software. Estos son difíciles de desarrollar, pero pueden llegar a ofrecer un valor considerable.

#### *3.9.6.3. Recursos humanos*

Los recursos humanos son necesarios por todas las empresas, pero más importantes en unas que otras. Son vitales en ámbitos creativos o que requieren un alto nivel de conocimiento. Tener gente comprometida con lograr las metas y objetivos de la empresa es fundamental. En el caso de Starbucks, Cirque du Soleil o Ritz -Carlton en donde se enfocan en entregar una experiencia sin igual, la relación de su personal es muy cercana y preocupada por satisfacer al cliente, siendo esto su principal atributo.

#### *3.9.6.4. Recursos económicos*

Referido a poseer dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para así lograr contratar a empleados claves o recursos claves para la realización del proyecto.

### 3.9.7. Actividades Claves

Son las acciones más importantes en las que debe incurrir una empresa para que su modelo de negocio funcione y tenga éxito. Estas acciones resultan necesarias para materializar la propuesta de valor al cliente, y por lo tanto, llegar de forma eficaz a los segmentos objetivos, establecer relaciones con ellos e integrarlos al negocio para percibir ingresos.

Se reconocen las siguientes categorías:

#### *3.9.7.1. Producción*

Se relaciona con el diseño, fabricación y entrega de un producto en grandes cantidades y/o con una calidad superior. La producción es predominante en empresas de fabricación.

#### *3.9.7.2. Resolución de problemas*

Buscar soluciones nuevas a los problemas que cada cliente pueda necesitar resolver. El trabajo realizado en consultorías especializadas se ocupa en generar propuestas de valor específicas para solucionar los problemas únicos de cada situación y momento. Ejemplo son las licitaciones en donde se llama a concurso a un grupo de empresas para diseñar una propuesta para solucionar problemas de comunicación, transporte, localización, etc.

#### *3.9.7.3. Plataforma/red*

Se da cuando el modelo de negocio ti ene como recurso clave una plataforma o red, entonces las actividades claves se relacionan a través de ella. Por ejemplo gestión de plataformas, prestación de servicios y pro moción de la plataforma. El modelo de negocio de Visa requiere actividades relacionadas con la plataforma de transacciones de la tarjeta de crédito Visa para comercios, clientes y bancos. El modelo de negocio de Microsoft implica la gestión de la interfaz entre el software de otros proveedores y su plataforma de sistema operativo Windows.

### 3.9.8. Asociaciones Claves

Se describe la red de proveedores y/o socios que contribuyen a que el modelo de negocio se desenvuelva de la forma prevista, los recursos que aportan y las actividades clave que realizan.

Dentro de estas asociaciones se reconocen alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, competidoras, y conjuntas para crear nuevos negocios. También se enfoca en las relaciones cliente-proveedor para asegurar la disponibilidad de suministros. Esto se debe a que cada empresa tiene sus fortalezas y debilidades, y se debe enfocar en lo que genere un mayor valor para el cliente, dejando a otras empresas expertas en ciertas labores las otras actividades.

Las motivaciones para obtener y establecer asociaciones son las siguientes:

#### *3.9.8.1. Optimización y economías de escala*

Tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades, es la forma más básica de relación entre cliente y proveedor. Suele establecerse para reducir costes, y es habitual que implique una infraestructura de externalización o recursos compartidos.

#### *3.9.8.2. Reducción de riesgos e incertidumbre*

Esta motivación se encarga de reducir el riesgo en un entorno competitivo donde prima la incertidumbre. Se crean alianzas estratégicas frecuentemente entre competidores en una determinada área, a la vez que compiten en otra. Por ejemplo, el desarrollo del disco compacto o del blu-ray, fueron formatos que se desarrollaron en conjunto por un grupo de las principales empresas fabricadoras de electrónica de consumo, computadores personales y multimedia de todo el mundo para que hubiese un formato universal y único. Pero cada empresa vende sus dispositivos como lectores y disco de Blu-ray por separado. En caso contrario si todos hubiesen sacado sus propios sistemas de almacenamiento, las otras empresas que no fueran preferidas no hubiesen podido seguir en el mercado.

#### *3.9.8.3. Compra de determinados recursos y actividades*

Por lo general las empresas recurren a otras organizaciones para obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades. Estas asociaciones pueden basarse en la necesidad de información, licencias o acceso a clientes. Por ejemplo adquisición de licencias para audífonos de dispositivos móviles puede ser fundamental para maximizar las ventas de sus dispositivos. Existen muchos tipos de audífonos en el mercado, pero solo algunos diseñados específicamente para ciertos dispositivos, siempre sucede que los botones para controlar funciones no son compatibles con el equipo. ¿Qué es lo que genera adquirir estas licencias? Asegurar a los clientes que funcionará de manera correcta y de que se desarrolla en conjunto entre las compañías, brindándole seguridad al usuario final.

### 3.9.9. Estructura de Costos

Este es el último segmento que completa la creación del modelo CANVAS, se relaciona con la totalidad de los costos en los que se incurre en la puesta en marcha de un determinado modelo de negocio. La creación y entrega de valor, el mantenimiento de relaciones con proveedores y clientes; y la generación de ingresos tienen un costo. Por otra parte, se determinan los costes que generan un mayor impacto en el modelo de negocios como también los recursos y actividades a los cuales se debe asignar una mayor cantidad de dinero, tiempo y recursos. Si bien se debe buscar minimizar los costos en todo modelo de negocios, en modelos basados en estructuras de bajo costo este punto es más relevante que en otros modelos que se apoyan en otro de los módulos mayoritaria. Se distinguen dos amplias clases de estructuras de costo:

#### *3.9.9.1. Según costos*

Se busca crear y mantener una estructura de costos lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, procurando un máximo uso de sistemas automáticos y elevado grado de externalización y siempre tratando de minimizar los costos en todas las áreas y recortar gastos de donde sea posible.

#### *3.9.9.2. Según valor*

En este caso se busca fehacientemente la creación de valor, por sobre todas las cosas.
Se caracterizan por propuestas de valor Premium y servicios personalizados. Ejemplo de esto son los juguetes para adultos de lujo como yates, vehículos deportivos, motos acuáticas, bicicletas de montaña o los hoteles de lujo en donde se prioriza el confort y la comodidad del cliente, destacándose por una atención personalizada para cada cliente. Algunas características de ambas estructuras son:

- Costos fijos: No son sensibles a cambios del volumen de producción. Si no que permanecen invariables. Ejemplo de esto son los sueldos, arriendos e instalaciones de fabricación.

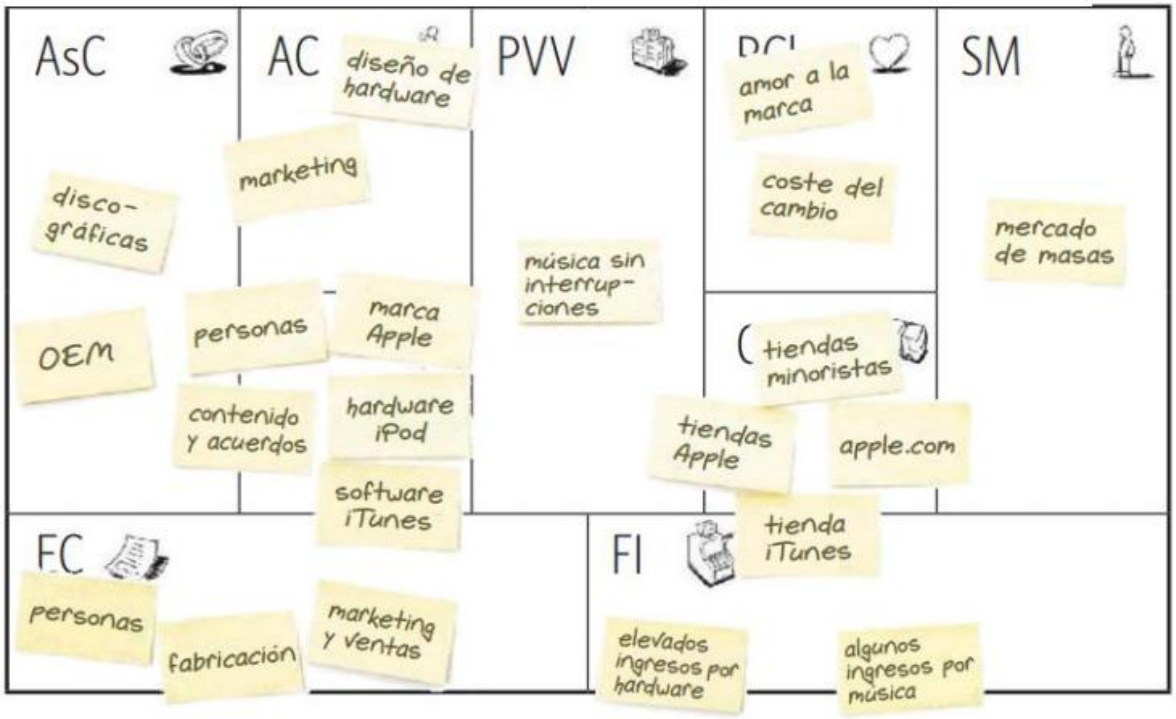
- Costos variables: Varían en proporción directa al volumen de producción.

- Economías de escala: Ventajas de costos al aumentar la producción (expansión), se logra que el costo medio de producción disminuya a medida que se produce más cantidad de producto. Este término aplica en el largo plazo.

- Economías de campo: En las economías de campo se obtienen ventajas de costos tras ampliar su ámbito de actuación, por ejemplo, se aprovechan las mismas vías de marketing o canales de distribución para distintos productos.

Al momento de unir los módulos en el lienzo se debe obtener una representación similar a la imagen a continuación.

**Figura 18 : Ejemplo Modelo Canvas de Apple**




**Fuente: Generación de Modelos de Negocio, Osterwalder & Pigneur (2010)**

## 3.10 Marketing

### 3.10.1 Conceptualización y desarrollo histórico

La Asociación Americana de Marketing define al marketing como la actividad, grupo de instrucciones, y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofrecimientos que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y sociedad en general[95]

**Tabla 21 : Evolución histórica de la orientación de la empresa en el siglo xx**

| Final siglo XIX | ETAPA | PROTAGONISMO DEL CONSUMIDOR | SITUACION DEL MERCADO | OBJETIVO EMPRESARIAL |
|---|---|---|---|---|
| | **Orientación a la producción** | **Escaso:**<br>• La actividad empresarial era incipiente<br>• Escasa competencia<br>• Se intentaba fabricar al mínimo coste productos de calidad aceptable<br>• La opinión del consumidor sobre el diseño, gamas o estética se encuentra en segundo plano | **Exceso de demanda** | Minimizar los costos de producción |
| | **Orientación al producto** | | | Maximizar la calidad del producto al menor costo posible |
| | **Orientación a las ventas** | **En aumento:**<br>• Clima de competencia creciente aumenta el protagonismo de las actividades de marketing | **Equilibro entre demanda y oferta** | Maximizar la cifra de ventas |
| | **Orientación al marketing** | **Máximo:**<br>• El exceso de oferta coloca al consumidor en una posición de privilegio | **Exceso de oferta** | Satisfacción del cliente |
| Final siglo XX | **Orientación a la responsabilidad social del marketing** | | | Preservar el bienestar a largo plazo |

**Fuente: Elaboración Propia, (2015). Basado en Monferrer Tirado, Diego: *Fundamentos de Marketing* (2013).**

El marketing y su utilización por parte de las empresas han cambiado a lo largo de los años, creciendo su protagonismo en las últimas décadas debido a las grandes presiones ejercidas por el

[95] Extraido de https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx el 10-08-2015

entorno. Se pueden observar cinco etapas históricas de cómo ha ido evolucionando la forma de utilizar el marketing en la empresa y, por tanto, como ha ido progresando su dirección. En la tabla 21 se puede observar como la orientación al marketing surge como resultado de un proceso evolutivo.[96]

**Orientación a la producción:**

Desde este enfoque las empresas realizan sus actividades buscando maximizar su eficiencia productiva, ampliar la distribución y bajar los costos operativos. El marketing en empresas orientadas a la producción se conoce como marketing pasivo, ya que la idea subyacente es que los productos se venden por sí mismo. El marketing no es explotado como arma competitiva principalmente por que la escasez de competencia no lo hace necesario.

**Orientación al producto:**

Desde este enfoque las empresas centran su actividad en el producir buenos productos y mejorarlos continuamente, esto con la creencia de que el cliente preferirá y comprará los mejores productos (mejor calidad y resultado). También en este caso el marketing es pasivo ya que a pesar de que se innova para mejorar los productos, no se está considerando cuales son los deseos y preferencias de los clientes a los cuales va dirigido el producto y la ausencia de competencia no incita a las empresas a interesarse por las actividades de marketing.

**Orientación a la venta:**

Desde este enfoque las empresas basan su actividad en dos creencias, la primera que los consumidores nunca comprarán suficiente si se deja en sus manos la compra y la segunda, que los clientes están dispuestos a conformarse con todo. la competitividad que ahora es mayor, comienza a preocupar a las empresas, encontrándose con un equilibrio en la demanda y oferta. Esta razón los motiva a centrarse en el desarrollo de actividades agresivas de venta y promoción, antes que en la fabricación de lo que será vendido. Es una visión táctica, a corto plazo, sobre la base del marketing operativo para aumentar el número de ventas puntuales.

[96]Monferrer Tirado, Fundamentos del Marketing, 2013 (Monferrer Tirado, 2013)

**Orientación al marketing:**

Desde este enfoque las empresas comienzan a interesarse realmente por las necesidades y deseos de los consumidores, por satisfacerlos de forma más eficiente y eficaz y con mayor valor agregado que la competencia. Este cambio, dominado por la intensificación de la competencia, la evolución del proceso tecnológico y un entorno dinámico, turbulento y cambiante hace surgir al marketing en toda su amplitud, diferenciado de la venta y la producción. Con cuatro ejes de acción: Centrarse en el mercado, Orientación al consumidor, coordinación del marketing (de las funciones del marketing entre sí y con el resto de la empresa) y obtención de beneficios (con diferencias en el logro ya que ahora se basa en la satisfacción de necesidades). En este caso, el marketing es activo, estratégico, a largo plazo con el objetivo de fidelizar al cliente y asegurar la supervivencia de la empresa en un entorno cada vez más competitivo.

**Orientación al Marketing Social:**

Desde este enfoque las empresas se interesan por el consumidor individual y también por la sociedad en su conjunto y por tanto se realiza el estudio de las necesidades, deseos e intereses de todos los agentes del mercado (consumidores, clientes, proveedores, competidores, trabajadores, y sociedad en general) con el objetivo de generar, intensificar y mantener relaciones duraderas con ellos. En este sentido, cobra importancia la preocupación por las repercusiones que el marketing tiene sobre la sociedad con lo que se amplía el concepto de marketing con subdisciplinas como: marketing ecológico, marketing de minorías, marketing de relaciones, marketing integrado, marketing interno, marketing de responsabilidad social, etc.

Las diferencias entre el marketing Pasivo (de transacciones) y el activo (de relaciones ) se puede observar en la tabla 22

**Tabla 22 : Diferencias entre marketing de transacciones y de relaciones.**

| Marketing de Transacciones | Marketing de relaciones |
|---|---|
| • Centrado en las ventas individuales<br>• Orientado a las caracteristicas de los productos<br>• Rentabilidad del producto<br>• Optica del intecambio como un proceso discreto<br>• Optica del marketing de bienes de consumo<br>• Nivel moderado de contacto con lso clientes<br>• Politica diferenciadora entre cliente y empresa<br>• Politica de comunicación basasa en la publicidad y las promociones<br>• Escaso énfasis en los costos de cambio<br>• Calidad endógena<br>• Ventaja competitiva basada en los aspectos tangibles<br>• Estrategia de empresa seguidora<br>• Objetivo de la empresa: incrementar la cuota de mercado<br>• Mercado con cambios lentos o estable<br>• Marketing realizado solo por el departamento de marketing<br>• Vision de la empresa a corto plazo | • Centrado en el mantenimiento de las relaciones<br>• Orientado hacia los beneficios de los productos<br>• Rentabilidad del cliente<br>• Óptica del intercambio como proceso continuo<br>• Óptica del marketing de servicios y del industrial<br>• Alto nivel de compromiso y contacto con los clientes<br>• Política integradora del cliente en la empresa<br>• Política de comunicación basada en la recomendación (boca-oreja) y el marketing directo<br>• Estrategias de creación de altos costos de cambio<br>• Calidad exógena<br>• Ventaja competiva basada en los aspectos intangibles<br>• Estrategia de empresa innovadora<br>• Objetivo de la empresa: aumental la fidelidad del cliente<br>• Mercado en constante y rápido cambio<br>• Marketing realizado por todos los empleados de la empresa.<br>• Vision de la empresa a largo plazo |

**Fuente: Elaboración propia (2015), Basado en Monferrer Tirado, Diego: *Fundamentos de Marketing* (2013)**

### 3.10.2 Planificación comercial

#### *3.10.2.1 Planificación estratégica:*

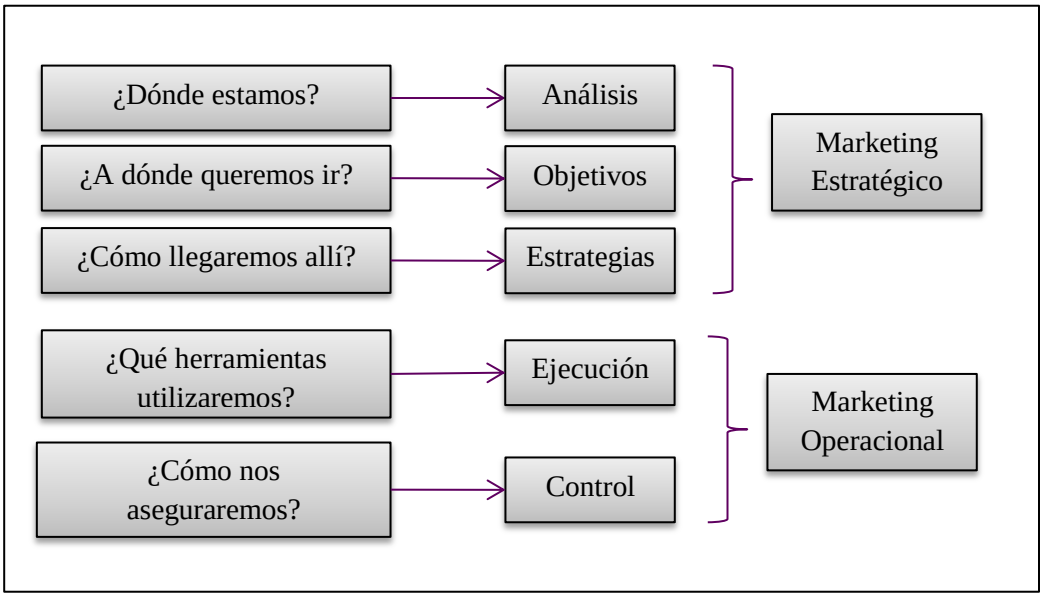
Corresponde al proceso de mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado, con el fin de modelar y reestructurar las áreas de negocio y productos de la compañía de forma que den beneficios y crecimientos

satisfactorios[97]. En eta etapa se aplica el proceso de investigación visto anteriormente, además de planificación, donde la empresa define sus objetivos y estrategias, la ejecución, donde la empresa pone en funcionamiento las estrategias en pos de lograr los objetivos planteados y finalmente el control, que consiste en el seguimiento a través de la medición de los resultados, análisis de causas y toma de medidas correctoras para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

### *3.10.2.2 El Plan de Marketing*

Forma parte de la planificación estratégica y debe definir una serie de políticas de marketing que puedan implementarse y permitan alcanzar los objetivos marcados por la organización. Su desarrollo se divide en marketing estratégico y marketing operativo.

**Figura 19 : Desarrollo del plan de Marketing**




**Fuente: Elaboración propia (2015)**

Dentro del Análisis comúnmente se utiliza la herramienta FODA (sigla representativa de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La que incluye un análisis externo (Oportunidades, Amenazas) y un análisis interno (Fortalezas y Oportunidades). En la etapa de establecimiento de misión y objetivos se debe valorar la historia, preferencias, entorno de mercado, recursos y ventajas competitivas de la empresa.

[97] (Monferrer Tirado, 2013)

Las estrategias de marketing suponen la definición de la manera de alcanzar los objetivos de marketing establecidos existen estrategias de crecimiento, competitivas y estrategias según la ventaja competitiva.

En la etapa de ejecución se realiza una delimitación y definición de los programas para llevar a cabo la estrategia elegida, incluyendo actividades concretas, cronogramas, presupuestos, asignación de responsabilidades para producto, precio plaza y promoción. Finalmente la etapa de control persigue indicar como se va a medir la evolución hacia los objetivos y como se establecerán los ajustes para mantener los programas dentro de las previsiones.

### 3.10.3 Segmentación del mercado

#### *3.10.3.1 Mercado y Niveles*

El término mercado desde el área del marketing separa a compradores y vendedores, diferenciando los conceptos de mercado e industria. Por mercado se entiende al conjunto de compradores (no solo reales, también potenciales) de un determinado producto. Industria se conoce al conjunto de vendedores. De acuerdo a Monferrer, el mercado se divide en diferentes niveles[98].

- Mercado global: conjunto formado por todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio
- Mercado potencial: conjunto de consumidores que muestran interés por un producto o servicio particular
- Mercado disponible: conjunto de consumidores que tienen interés, ingresos y acceso a un producto o servicio particular
- Mercado disponible cualificado: conjunto de consumidores que tienen interés, ingresos, acceso y cualificación para un producto o servicio particular.
- Mercado Objetivo: parte del mercado disponible cualificado al que la compañía decide dirigirse.

[98] (Monferrer Tirado, 2013)

- Mercado Penetrado: conjunto de consumidores que ya han comprado un determinado producto o servicio, es decir, los clientes.

### *3.10.3.2 Tipología de Mercados*

Los mercados pueden clasificarse de maneras múltiples

1. Según el producto que se comercializa
   - Mercado de productos de consumo
     - Inmediato
     - Duradero
   - Mercado de productos industriales
   - Mercado de servicios

2. Según el ámbito geográfico
   - Mercado Local
   - Mercado regional
   - Mercado nacional
   - Mercado internacional

3. Según las características del comprador
   - Mercado de consumidores
   - Mercado de organizaciones
   - Mercado del fabricante
   - Mercado del intermediario
   - Mercado institucional

4. Según la novedad del producto
   - Mercado de primera mano
   - Mercado de segunda mano

En este caso, el tipo de mercado al cual se apuntará se trata de un mix de mercado de productos de consumo y de servicios. En este tipo de mercado, se comercializa productos para uso

personal e inmediato pero que se caracterizan por un valor agregado intangible. Geográficamente se trata de un mercado regional. De acuerdo a las características del comprador corresponde a un mercado de consumidores y en cuanto a la novedad del producto corresponde a un mercado de primera mano.

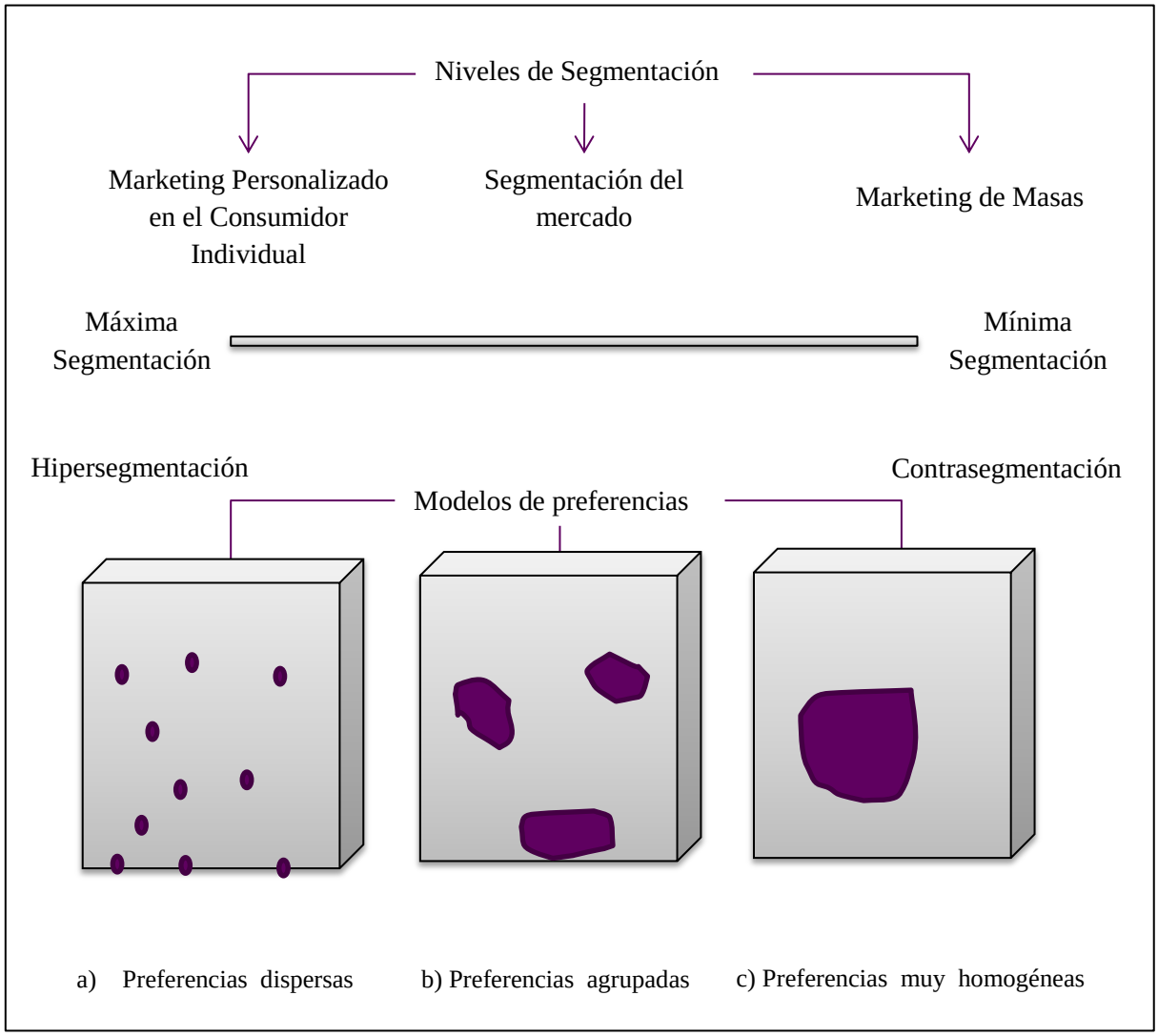
#### *3.10.3.3 Segmentación y Niveles*

De acuerdo a lo planteado por Kotler (2007)[99], Segmentar es dividir el mercado total de un producto o servicio en grupos diferentes de consumidores, homogéneos entre sí, y diferentes a los demás, en cuanto a hábitos, necesidades y gustos, que podrían requerir productos o combinaciones de marketing diferentes. Un segmento del mercado es un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto dado de actividades de marketing. La obtención de estos grupos se realiza mediante procedimientos estadísticos, de forma general se pueden distinguir tres niveles:

- Marketing de masas: La empresa plantea una oferta única para todos los clientes.
- Marketing segmentado: La empresa diferencia claramente grupos de individuos con características homogéneas y diferentes entre sí (segmentos) planteando ofertas distintas para cada uno de ellos.
- Marketing individual (hipersegmentación): la empresa plantea ofertas personalizadas por individuos o lugares

[99] (Kotler & Armstrong, 2007)

**Figura 20 : Niveles de Segmentación**




**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

### 3.10.4 Mercado de consumo y comportamiento de compra de los consumidores

¿Por qué las personas compran los productos que compran? o ¿por qué les dan mayor importancia a algunos? son cuestionamientos que desde larga data han intentado responder las empresas. Muchos factores diferentes afectan el comportamiento de compra del consumidor, el conocimiento de sus necesidades es una cuestión fundamental, y un punto de partida inicial sobre el que poder implementar con eficacia las diferentes acciones de marketing generadas por la empresa. Kotler define al comportamiento de compra del consumidor como el comportamiento de compra de

los consumidores finales: individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo personal. Todos estos consumidores finales se combinan para formar el mercado de consumidores[100].

### *3.10.4.1 Modelo de comportamiento del comprador*

Los consumidores toman muchas decisiones de compra todos los días, entrar en lo más recóndito de la mente del consumidor no es tarea fácil, considerando que los porqués de este comportamiento están ocultos muy dentro del cerebro del consumidor. Con frecuencia ni siquiera los mismos consumidores saben exactamente qué influye en sus compras "el 95 por ciento de los pensamientos, las emociones y el aprendizaje [que guían nuestras compras ocurren en la mente inconsciente; es decir, suceden sin que nos demos cuenta."[101]

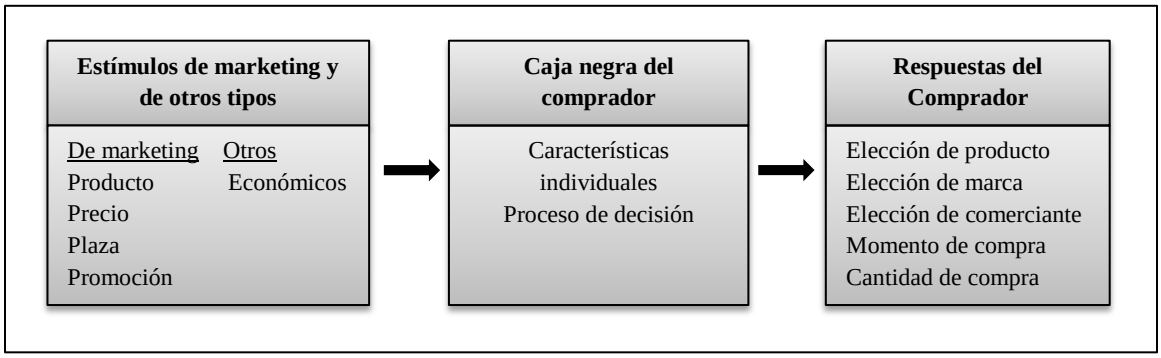
La expresión comportamiento de compra del consumidor se refiere a aquella parte del comportamiento de las personas asociado a la toma de decisiones a lo largo del proceso de adquisición de un producto, con tal de satisfacer sus necesidades. (Monferrer Tirado, 2013). Las características básicas del comportamiento de compra del consumidor son:

- Es complejo, ya que existen múltiples variables internas y externas influenciando el comportamiento.
- Cambia con el ciclo de vida del producto, debido a que el comportamiento de compra supone un proceso de aprendizaje y adquisición de experiencia por parte del consumidor sobre las características y beneficios del producto.
- Varía según el tipo de productos, ya que no todos los productos generan el mismo interés ni representan el mismo riesgo para el consumidor.

El punto de inicio para entender cómo responden los consumidores a diversas campañas de marketing se observa en el modelo de estímulo-respuesta del comportamiento del consumidor que se muestra en la figura 21 donde el marketing y otros estímulos ingresan en una "caja negra" del consumidor produciendo una serie de respuestas

[100] (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 141).
[101] Citado por (Kotler & Armstrong, 2007) de. Brad Weiners, "Getting Inside-Way Inside-Your Customer's Head", Business 2.0, abril de 2003, pp. 54-55.

**Figura 21 : Modelo del comportamiento del comprador**



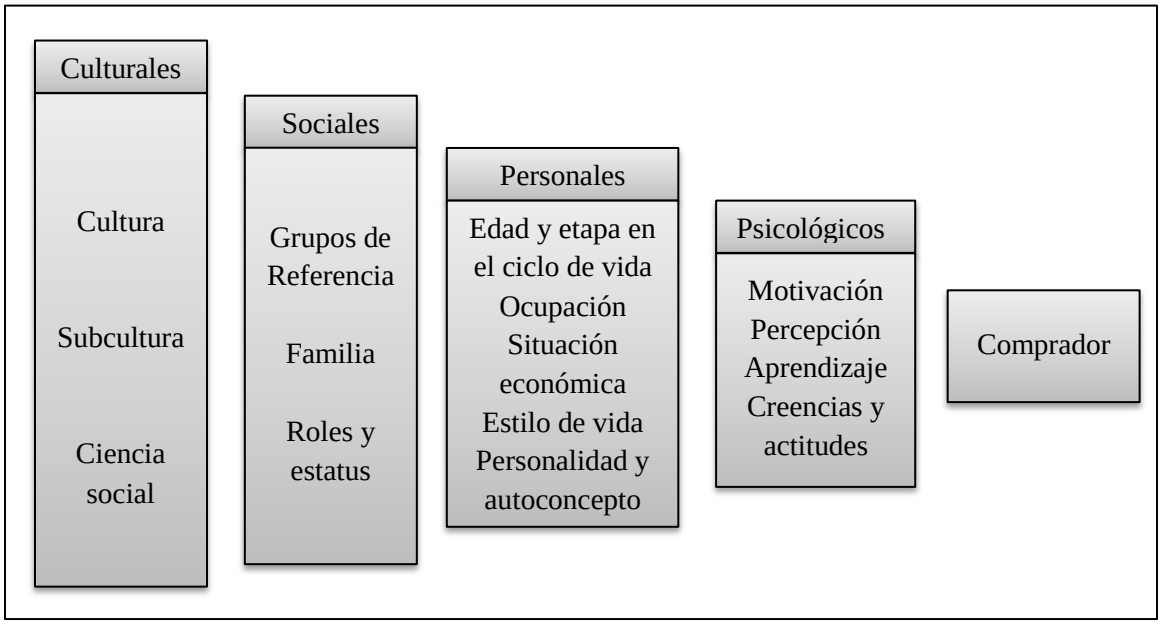

**Fuente: Elaboración propia, basado en Kotler, Phillip Armstrong, Gary. Marketing Versión para Latinoamérica pp.141 (2015)**

El modelo considera que el consumidor es estimulado externamente a través del marketing (las cuatro P) y de las fuerzas del entorno que le rodea. Estos estímulos pasan por la "caja negra" obteniendo una respuesta: elección de producto, marca, comerciante, momento de compra, y cantidad.

### *3.10.4.2 Características que afectan el comportamiento del consumidor.*

Diversos factores influyen las compras del consumidor, en general los mercadólogos no pueden controlar esta clase de factores pudiendo solo tomarlos en cuenta; sin embargo, nuevas tendencias dan un giro a esta concepción ¿pueden los mercadólogos ejercer control sobre el factor psicológico de las características que afectan el comportamiento del consumidor? Estudios indican que sí es posible, materia que se abordará en la sección Marketing sensorial. La figura 22 muestra las características que influyen en el comportamiento del consumidor para cada factor.

**Figura 22 : Factores que influyen en el comportamiento del consumidor**




**Fuente: Elaboración propia, basado en Kotler, Phillip Armstrong, Gary. Marketing Versión para Latinoamérica pp.142 (2015)**

### 3.10.4.2.1 Factores culturales

Son factores que ejercen una amplia y fuerte influencia en el comportamiento de compra, siendo de suma importancia para el mercadología entender el papel que desempeña la cultura, la subcultura y la clase social del comprador.

- Cultura: es el origen más básico de los deseos y comportamiento de una persona. Corresponde al conjunto de ideas, creencias, valores, formas de actuar, normas y costumbres que caracterizan a una sociedad y que se transmiten de generación en generación. Para que una creencia, un valor o una práctica específicos se consideren como característica cultural, es necesario que los comparta una porción significativa de la sociedad. Dentro de las instituciones sociales que transmiten elementos culturales destaca la familia. Un aspecto clave de la función de culturizar de la familia es la socialización de los jóvenes como consumidores. Este proceso incluye la enseñanza de valores y habilidades básicos relacionados con el consumo

- Subcultura: regiones, grupos religiosos o étnicos que proveen a sus miembros de factores de identificación y socialización más específicos.

- Clase social: divisiones relativamente homogéneas y ordenadas cuyos miembros comparten valores, intereses y comportamientos similares. Casi cualquier sociedad tiene alguna forma de estructura de clases sociales. Los métodos tradicionales de segmentación de mercado han sido modificados debido a cambios en la población chilena en los últimos 30 años debido principalmente al crecimiento económico, aumento de la cobertura en la educación superior, la creciente incorporación de la mujer a la fuerza de trabajo y la masificación del crédito sin la esperada reducción de la desigualdad. De hecho, personas de diferentes grupos tienden a parecerse ya que si ABC1 quiere algo, lo compra; si C3 lo quiere, pide un crédito, y también lo compra[102]. Un estudio[103] de segmentación socioeconómica en Chile, realizado el 2015 por la Universidad del Desarrollo y Criteria Research propone una segmentación basada en la encuesta CASEN 2011[104] en él se presentan tres grupos con subdivisiones en cada uno según determinadas características (ver detalles en anexos):

***Estrato Alto:***

Grupo AB:

- 1% de la población de chile y 2% del gran Santiago, 73% vive en el gran Santiago.
- 5 comunas concentran el 80% del segmento (Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea, La Reina y Providencia)
- Ingresos familiares sobre $5.610.000
- La mayoría, profesionales de alto nivel, con estudios de postgrado.
- Hijos edad escolar: Colegios particulares pagados

Grupo C1a:

- 3% de la población de chile y 5% del gran Santiago, 63% vive en el gran Santiago

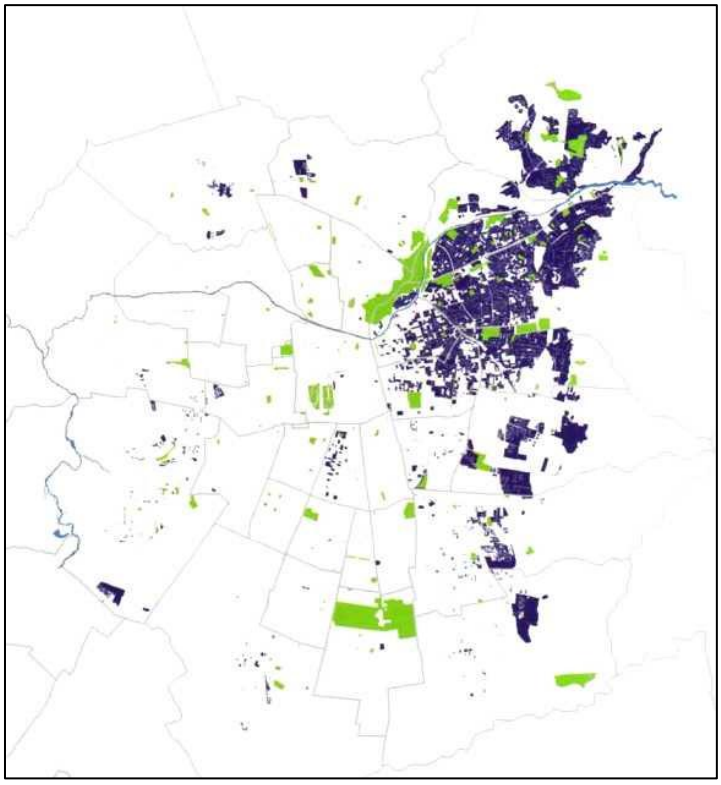
[102] Los 7 perfiles del nuevo consumidor chileno, extraído de http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=81448 16-10-2015
[103] Estudio: Los nuevos grupos socioeconómicos en Chile, extraído de http://www.udd.cl/noticias/2015/04/16/los-nuevos-grupos-socioeconomicos-en-chile/
[104] Encuesta Casen o encuesta de caracterización Socioeconómica Nacional, es una encuesta a nivel nacional regional y comunal que realiza el gobierno de chile (Ministerio de Desarrollo Social) desde el año 1985 con una periodicidad bienal y trienal, se caracteriza por medir las condiciones socioeconómicas de los hogares del país en términos de acceso a la salud, educación, trabajo y a las condiciones de la vivienda. Extraído de http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen/casen_obj.php 16-10-2015

- 6 comunas concentran el 64% del segmento (Vitacura, Providencia, Ñuñoa, Las Condes,La Reina, Lo Barnechea)
- Ingresos familiares entre 2.864.000 y 5.609.000
- La mayoría profesionales de alto nivel con estudios de postgrado.
- Hijos edad escolar: Mayormente colegios particulares pagados.

Grupo C1b:

- 7% de la población de chile y 10% del gran Santiago, 48% vive en el gran Santiago
- 8 comunas concentran el 64% del segmento (Providencia, Ñuñoa, Las Condes,Vitacura, Santiago,La Reina, La Florida e Independencia)
- Ingresos familiares entre 1.568.000 y 2.863.000
- Predominan profesionales universitarios, pero también técnicos o profesionales de nivel medio
- Hijos edad escolar: Mayormente colegios particulares subvencionados.

**Figura 23 : Distribución geográfica del estrato social alto en el Gran Santiago**



**Fuente: Planos de Max Zambra, Geo Adimark GFK. Revista Foco, Ideas de Ciudad nº10, Agosto 2009.**

***Estrato Medio:***

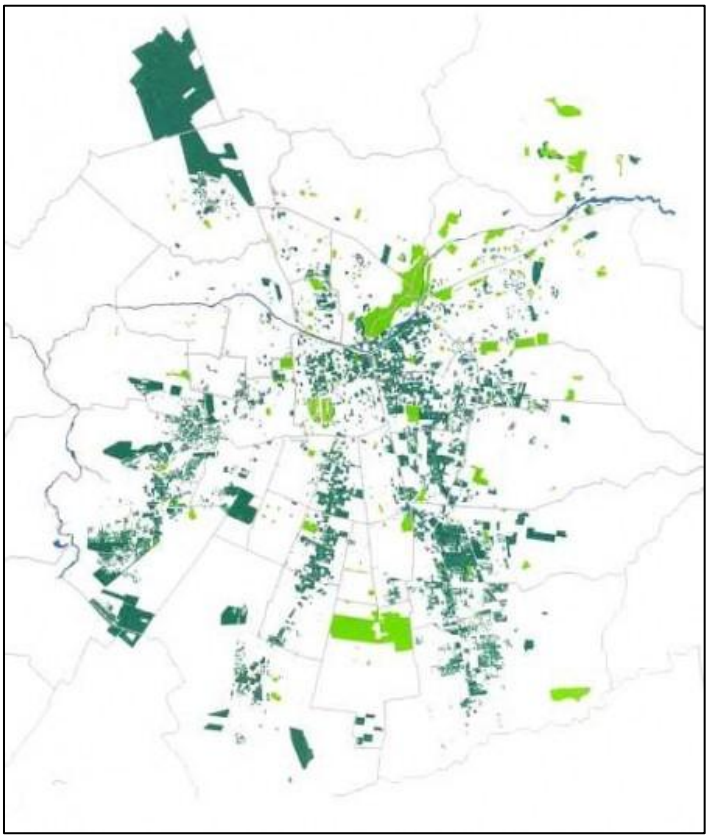
Grupo C2:

- 14% población de chile y 17% del gran Santiago, 43% vive en Santiago dispersos geográficamente, 6 comunas concentran solo el 39% del segmento (La Reina, Santiago, La Florida, Quilicura, Maipú, Independencia)
- Ingresos familiares entre 914.000 y 1.567.000
- La mitad posee vehículo de uso personal. Perfil ocupacional y educacional diverso.
- Hijos edad escolar: Mayormente en colegios particulares subvencionados, también municipales.

Grupo C3:

- 21% población de chile y 23% del gran Santiago, 36% vive en Santiago dispersos geográficamente, 10 comunas concentran solo el 43% del segmento (Macul, San Miguel, Lo Prado, La Cisterna, Pudahuel, El Bosque, Maipú, La Granja, San Bernardo y Lo Espejo)
- Ingresos familiares entre 548.000 y 913.000
- Un tercio posee vehículo de uso personal. Principalmente operarios y trabajadores no calificados, con enseñanza media o menos.
- Hijos edad escolar: Tanto colegios particulares subvencionados como municipales.

**Figura 24 : Distribución geográfica del estrato social medio en Santiago**

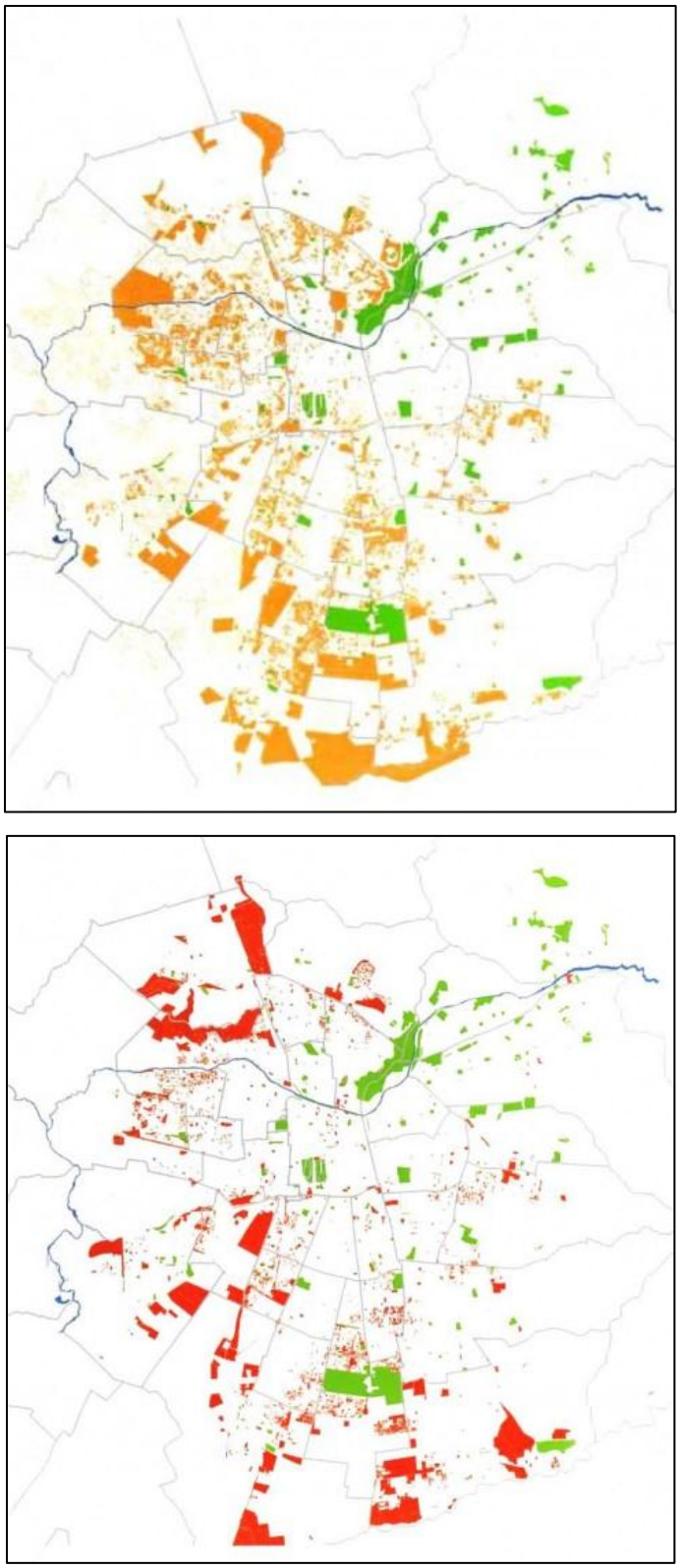


**Fuente: Planos de Max Zambra, Geo Adimark GFK. Revista Foco, Ideas de Ciudad nº10, Agosto 2009.**

Estrato Bajo:

- Grupos D1, D2 y E:
- 54% de la población de chile, 24%, 18% y 12% respectivamente se concentran en diversas comunas de la capital.
- Ingresos familiares entre:
- E: 0 y 193.000
- D2: 194.000 y 327.000
- D1: 328.000 y 547.000
- Años de escolaridad < a 8 años, principalmente trabajadores no calificados, operarios y de servicios y comercio.
- Cerca del 80% no tiene vehículo de uso personal
- Hijos edad escolar: Mayormente colegios municipales

**Figura 25 : Distribución geográfica del estrato social bajo en el Gran Santiago (D y E respectivamente)**



**Fuente: Planos de Max Zambra, Geo Adimark GFK. Revista Foco, Ideas de Ciudad nº10, Agosto 2009**

#### 3.10.4.2.2 Factores Sociales:

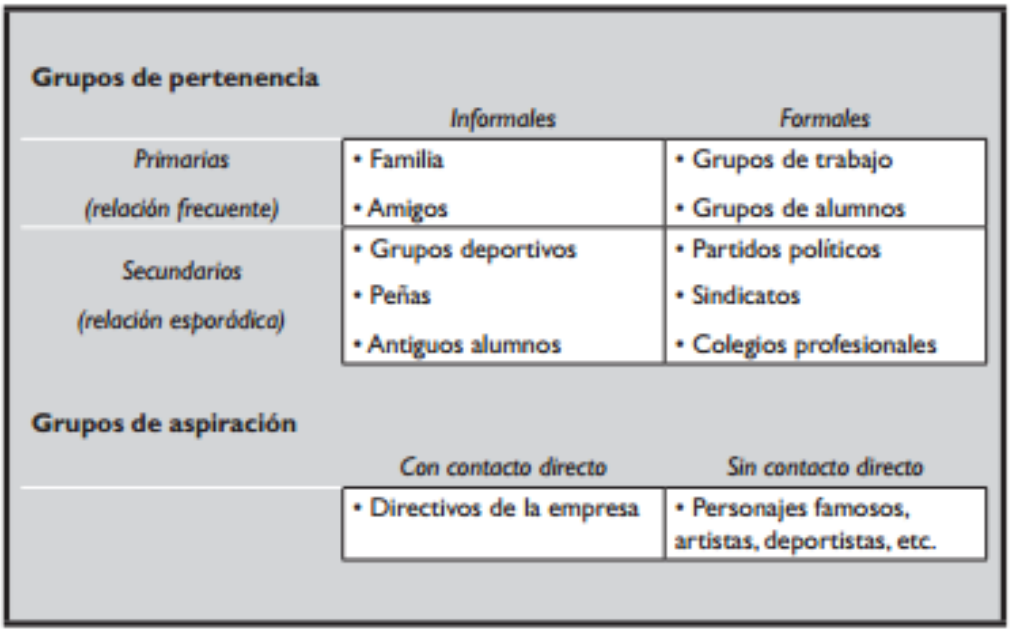
De acuerdo a lo expuesto por Kotler (2007), el comportamiento de un consumidor también recibe la influencia de factores sociales como los grupos de referencia, su familia y sus roles sociales y status.[105]

- Grupos de referencia: se trata de grupos que tienen una influencia directa o indirecta sobre las actitudes y comportamiento del consumidor, los principales son:

    - Grupos de pertenencia: la persona pertenece e interactúa. Dependiendo de la frecuencia con que esta relación ocurra y el grado de formalidad que exista en el grupo se pueden observar distintas posibilidades (Figura 26). La importancia de la influencia del grupo varía entre productos y marcas. Tiende a ser más fuerte cuando el producto es visible para otras personas a quienes el comprador respeta. Una buena estrategia para los mercadólogos es utilizar esto a favor y encontrar la forma de llegar a los líderes de opinión (personas dentro de los grupos que ejercen influencia sobre los demás en base a sus habilidades, conocimientos y personalidad). Es más, muchos mercadólogos dirigen sus campañas hacia ellos, reclutan e incluso crean líderes de opinión acerca de sus marcas.
    - Grupos de aspiración: en ellos la persona no pertenece, pero le gustaría pertenecer. Igualmente en función del nivel de contacto se pueden observar diferentes posibilidades en la figura 26.

[105] (Kotler & Armstrong, 2007)

**Figura 26 : Grupos de referencia del consumidor.**




**Fuente: Monferrer Tirado, Diego. Fundamentos de Marketing (2013) pp. 69**

Roles y Status: una persona pertenece a múltiples grupos, su posición en ellos se define en términos de roles y estatus. Un rol se refiere a las actividades que se espera realice una persona, de acuerdo a quienes le rodean. El estatus por su parte es un reflejo de la estima general que le asigna la sociedad a la persona y es consecuencia su rol. El rol ejercido por una persona respecto a otra nunca será superior o inferior, sino diferente, en el caso del estatus si consideraremos distintos niveles de importancia.

De acuerdo a Monferrer, el rol de compra que la persona puede ejercer a lo largo del proceso de compra se resume en lo siguiente:

- Iniciador: persona que primero sugiere o piensa en la idea de comprar un producto. Conduce a la aparición de la necesidad del consumidor.
- Influenciador: Persona cuyo punto de vista o consejo tiene algún peso en la toma de decisión final
- Decisor: persona que toma la decisión de compra o parte de ella (si comprar o no, qué comprar, cómo comprar, dónde comprar, etc.).
- Comprador: persona que realmente efectúa la compra

- Usuario: persona que consume o utiliza el producto.

3.10.4.2.3 Factores personales:

Las decisiones de compra también se ven afectadas por características personales del consumidor, esto es, edad, etapa en el ciclo de vida, ocupación, situación económica, estilo de vida, la personalidad y su concepto de sí mismo

- Edad y etapa en el ciclo de vida: a lo largo de su vida, las personas van cambiando los bienes y servicios que adquieren, sus gustos por comida, ropa, muebles y actividades dependen en gran parte de la edad. También incide la etapa del ciclo de vida familiar que de acuerdo a Kotler (2007) se refiere a las etapas por las que pasan las familias al madurar conforme transcurre el tiempo.

- Ocupación: la ocupación de una persona influye en los bienes y servicios que adquiere. Es tarea del mercadólogo identificar a los grupos ocupacionales que tienen un interés mayor que el promedio en sus productos y servicios

- Situación económica: la disponibilidad económica, los ingresos, ahorros o poder de crédito del comprador son primordiales en la elección de sus productos. Cuando alguno de los factores es negativo para el comprador, éste será mucho más sensible al precio. Si los indicadores económicos apuntan hacia una recesión, se deberá tomar medidas para rediseñar, reposicionar y cambiar el precio de los productos cuidadosamente

- Estilo de vida: incluso personas que comparten iguales características vistas anteriormente (edad, etapa en el ciclo de vida, ocupación y situación económica) tienen estilos de vida muy diferentes. El estilo de vida es el patrón de la forma de vivir de una persona y se expresa en sus actitudes, intereses y opiniones. De acuerdo a Kotler (2007) el estilo de vida incluye algo más que la clase social o la personalidad del individuo: perfila su patrón completo de actuación en el mundo e interacción con éste.

- Personalidad: el comportamiento de compra se ve afectado por la personalidad distintiva de cada consumidor. De acuerdo a Kotler (2007) la personalidad se refiere a las características psicológicas únicas que originan respuestas relativamente consistentes y duraderas frente a su propio entorno y se describe usualmente en términos de rasgos como

confianza en sí mismo, autoridad, sociabilidad, autonomía, actitud defensiva, adaptabilidad y agresividad. Analizar la personalidad es útil para el mercadólogo ya que ciertas características de la personalidad pueden asociarse a cierto tipo de productos. Por ejemplo, los vendedores de café determinaron que los bebedores frecuentes de café suelen ser muy sociales, Starbucks y otras cafeterías ofrecen ambientes donde la gente pueda relajarse y socializar mientras consume su producto. Entonces podría hablarse de una personalidad de marca y que los consumidores eligen las marcas que tengan personalidades que coincidan con la suya.

- Autoconcepto: es la imagen mental que las personas tienen de sí mismas, el cual puede diferir de su concepto ideal, es decir de cómo le gustaría verse, este Autoconcepto ideal del mercado objetivo es al que apuntan las empresas al desarrollar su imagen de marca, más que a la autoimagen del mercado objetivo.

#### 3.10.4.2.4 Factores Psicológicos

La elección de compra de un individuo también se verá influida por cuatro importantes factores. La motivación, la percepción, el aprendizaje y las creencias y actitudes.

##### *3.10.4.2.4.1 Motivación:*

Una necesidad (biológica o psicológica) se convierte en un motivo (o impulso) cuando la necesidad es suficientemente apremiable como para hacer que la persona busque su satisfacción. Existen múltiples teorías sobre la motivación humana, sin embargo las más populares ( las teorías de Sigmund Freud y Abraham Maslow) tienen significados muy distintos para el análisis del consumidor y el marketing.

Freud sugiere que los seres humanos son poco consientes de las verdaderas fuerzas psicológicas que moldean su conducta, al crecer, el ser humano reprime muchos impulsos que nunca se eliminan ni quedan perfectamente controlados, surgen en sueños, en lapsus linguae[106], en el comportamiento neurótico y obsesivo o, en el último de los casos, en la psicosis. Las decisiones

[106] Lapsus Linguae: error o tropiezo involuntario e inconsciente al hablar. Una reacción del inconsciente ante la manifestación consciente, esto es que el sujeto sufre un conflicto interno al manifestar algo de lo que no está seguro ni convencido. Se deduce que presuntamente no decía lo que sentía, si lo que estaba interesado en decir.

de compra de un individuo están afectadas por motivos subconscientes que incluso el propio consumidor no entiende completamente.

Abraham Maslow intentó explicar por qué los seres humanos se sienten impulsados por necesidades particulares en momentos específicos, como respuesta Maslow indica que las necesidades humanas están ordenadas en una jerarquía, donde las más indispensables se ubican en la parte inferior y los menos, en la parte superior. Esta jerarquía puede observarse en la figura 27. Maslow define las necesidades como fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. El individuo busca satisfacer primero las necesidades más importantes para luego satisfacer la siguiente.

**Figura 27 : Jerarquía de necesidades de Maslow.**




**Fuente: Elaboración propia (2015)**

### *3.10.4.2.4.2 Percepción:*

Corresponde al proceso mediante el cual los individuos seleccionan, organizan e interpretan la información para conformar una imagen con significado del mundo. Las percepciones sobre las situaciones dictaran la manera en que el individuo se comporta en ellas. De acuerdo a Kotler (2007) “todos nosotros aprendemos gracias al flujo de información que llega a nuestros cinco sentidos: vista, oído, olfato, tacto y gusto.” Sin embargo cada uno de nosotros recibe, organiza e interpreta la

información sensorial de maneras distintas incluso ante un mismo estímulo. Esto se debe a tres procesos perceptuales: la atención, la distorsión y la retención selectiva.

La atención selectiva es la tendencia de la gente a filtrar la mayoría de la información que se ve expuesta. La distorsión selectiva por su parte describe la tendencia de los individuos a interpretar la información de tal forma que esta respalde sus creencias. Las personas olvidan mucho de lo que aprenden y suele retener cierta información que apoya sus creencias y actitudes, esto es la retención selectiva. Así, un cliente tiende a recordar los aspectos positivos de una marca que prefieren, y a olvidar los aspectos positivos sobre marcas de la competencia.

Los tres procesos perceptuales generan un gran esfuerzo por parte de los mercadólogos para transmitir los mensajes, lo más utilizado para generar efecto en el consumidor es el uso del drama y la repetición. De modo interesante, a algunos consumidores les preocupa verse afectados por mensajes de marketing sin saberlo, es decir la utilización de publicidad subliminal[107]. Diversos estudios indican que no existe una relación directa entre el comportamiento del consumidor y los mensajes subliminales, sin embargo de acuerdo a Karremans[108] en su artículo "Beyond Vicary's fantasies: The impact of subliminal priming and brand choice" donde reporta sobre dos experimentos que demuestran los efectos de los mensajes subliminales en la sensación de sed del individuo, la afectación o no del individuo depende de las circunstancias que rodeen la situación. Ambos estudios demostraron que el priming[109] subliminal de una marca de bebidas afectó positivamente a los individuos en la elección de la marca, pero solo a aquellos participantes que estaban sedientos. (Karremans, Stroebe, & Claus, 2006). Lo encontrado en los experimentos demostraría que la publicidad subliminal podría ser factible, una idea que ha sido debatida por muchos años, pero que ha carecido de soporte empírico. Y están alineados con la literatura social cognitiva que sugiere que el priming afectaría principalmente a las acciones de personas si el efecto es relevante o aplicable a las motivaciones de la persona. Ferguson y Bargh al respecto demostraron que la búsqueda de satisfacción de necesidad se asocia con una evaluación positiva automática a los objetos que sean relevantes para satisfacer la necesidad[110].

[107] Imágenes en movimiento que el ser humano es incapaz de percibir de manera consciente ya que se proyectan a una cadencia superior a las 14 imágenes por segundo, pero que sin embargo pueden ser percibidas por el subconsciente y que, de acuerdo a estudios recientes, si las condiciones son las favorables, los mensajes pueden influir en la voluntad del individuo al momento de realizar algún tipo de actividad.
[108] (Karremans, Stroebe, & Claus, 2006)
[109] Priming o primado es un efecto de la memoria implícita donde la exposición a un estímulo influencia la respuesta a otro estimulo.
[110] (Ferguson & Bargh, 2004).

Otra posible explicación y en la línea de que la marca primada tiene más posibilidades de ser evaluada positivamente cuando el primado es relevante para satisfacer la necesidad, está basada en la investigación de Jacoby, Kelley, & Dywan, (1989)[111]. Donde el primado puede incrementar temporalmente la sensación de familiaridad relacionada con la marca y estos sentimientos pueden ser atribuidos incorrectamente haciendo que los participantes "sientan" (quizás a través de un gusto mayor por la marca primada) que la marca es la opción correcta, eligiéndola sin considerar otras alternativas. Esa malinterpretación suele ocurrir cuando la fuente de los sentimientos es desconocida, como en el caso del priming subliminal. En contraste, las personas podrían estar más dispuestas a no considerar estos sentimientos cuando el primado es supraliminal, o cuando saben que cualquier sentimiento pueden surgir de una manipulación mediante primado subliminal (por ejemplo cuando se conoce la fuente).

#### *3.10.4.2.4.3 Aprendizaje:*

El aprendizaje del consumidor es el proceso por medio del cual los individuos adquieren conocimiento de compra, consumo y experiencia, que aplican a comportamientos futuros. De acuerdo con lo expuesto por Kotler (2007) el aprendizaje señala cambios en el comportamiento individual y ocurre a través de la interacción de impulsos, estímulos, respuestas y reforzamiento.

Un impulso es un estímulo interno fuerte que induce a una acción. El impulso para a ser un motivo cuando se dirige hacia un objeto de estímulo específico. Para el consumidor, el impulso para comprar un objeto está condicionado por los indicios del entorno, que corresponden a pequeños estímulos que determinan cuándo, dónde y cómo responderá la persona. Un efecto interesante es el que se conoce como "Efecto Señuelo" o "Efecto de Asimetría Dominante" fenómeno en el cual el consumidor tenderá a tener un cambio específico en las preferencias entre dos opciones cuando también se le presenta una tercera opción que está asimétricamente dominada. Definimos como A, B y C las opciones, y digamos que C esta asimétricamente dominada, la opción estará asimétricamente dominada cuando es inferior en todos los aspectos a alguna opción (por ejemplo A), pero, en comparación con opción restante (B), es inferior en algunos aspectos y superior en otros. En otras palabras, en términos de atributos específicos que determinan la preferencia, está completamente dominada (es inferior a) una opción y solo parcialmente dominada por la otra.

[111] (Jacoby, Kelley, & Dywan, 1989)

Cuando esto ocurre, un alto porcentaje de consumidores preferirán la opción dominante antes que cuando no está presente el efecto de asimetría dominante, en estos casos la opción dominada se transforma en un señuelo que se utiliza para incrementar la preferencia por la opción dominante. Este efecto es un ejemplo de violación al axioma de independencia de alternativas irrelevantes, el que postula: "Añadir o considerar nuevas alternativas a las ya existentes, por ejemplo A, B y C, no debe variar la ordenación entre estas tres".[112] Es decir, si se prefiere A antes que B, del conjunto de opciones {A,B}, introducir una tercera opción C, expandiendo el conjunto de opciones a {A,B,C}, no debe hacer a B preferible antes que A. Diversos experimentos realizados por Amos Tversky , Daniel Kahneman entre otros, han demostrado que el comportamiento humano raras veces se adhiere a este axioma.

#### 3.10.4.2.4.4 Creencias y Actitudes

Cuando se hace y aprende algo, se adquieren creencias y actitudes, las cuales, a la vez afectan el comportamiento de compra. La creencia representa un pensamiento descriptivo que tiene una persona acerca de algo. Las creencias podrían basarse en conocimientos reales, opiniones o en la fe y podrían tener o no carga emocional. Los mercadólogos se interesan por las creencias que tiene el consumidor sobre sus productos ya que generan la imagen de marca y producto o servicio en la mente del consumidor. Si algunas de las creencias son erróneas y evitan la compra, el mercadólogo deberá buscar una campaña para corregirlas.

Las actitudes describen las evaluaciones, sentimientos y tendencias relativamente consistentes de un individuo hacia un objeto o idea, como por ejemplo religión, política, vestimenta, música, alimentos entre otros. Las actitudes ponen al consumidor en un estado mental de agrado o desagrado hacia el objeto o ideas y son difíciles de modificar, ya que se ajustan a un patrón y por tanto un cambio de actitud podría conllevar ajustes difíciles en muchas otras. Es así como la empresa es quien por lo general ajusta sus productos a las actitudes existentes.

### *3.10.4.3 Tipos de Comportamiento en la decisión de compra*

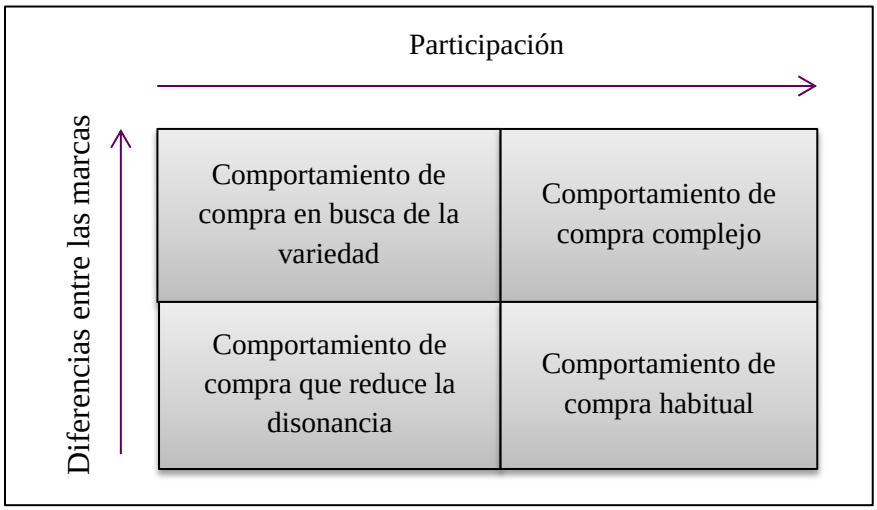
El comportamiento de compra es muy distinto según el producto que se trate, podemos diferenciar a partir del grado de participación del consumidor y la magnitud de diferencia entre las

[112] Extraido de http://www.eco.ub.es/~esteller/arrow-dossier.pdf el 27-10-2015

marcas como se muestra en la figura 28. Las decisiones complejas de compra en general requieren un número alto de participantes y mayor análisis por parte del comprador.

- **Comportamiento de compra complejo:** este comportamiento ocurre cuando el consumidor está muy interesado en una compra y percibe diferencias significativas entre marcas. La participación de consumidor se vuelve intensa cuando el producto es costoso, implica riesgos, se adquiere con poca frecuencia y expresa muchas cuestiones personales.
  El comprador atravesará un proceso de aprendizaje desarrollando primero creencias sobre el producto, más adelante actitudes, y finalmente tomará decisiones de compra bien fundamentadas. Es por esto fundamental para el equipo de ventas establecer claramente los atributos de acuerdo con el tipo de productos y su importancia relativa..

**Figura 28 : Cuatro tipos de comportamiento de compra**




**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

- **Comportamiento de compra que reduce la disonancia:** este comportamiento se presenta cuando los consumidores participan en una compra costosa poco frecuente pero observan escasas diferencias entre las marcas. En este caso, como las diferencias entre las marcas son poco reveladoras, los compradores responderían a un buen precio o a la comodidad de una compra. Una vez realizada la compra, si los consumidores perciben desventajas en la marca elegida o diferencias desfavorables en el precio comparado con otras marcas., podrían experimentar disonancia (incomodidad) posterior a la compra. Para contrarrestar esto, el comerciante debe favorecer la comunicación post venta y ofrecer apoyo para que el consumidor se manifieste satisfecho con su compra.

- **Comportamiento de compra habitual:** Se presenta como en condiciones de baja participación del consumidor y escasas diferencias significativas entre las marcas. Es muy común en productos de consumo masivo y la preferencia del consumidor por una marca se debe más a un hábito que a una fuerte lealtad hacia la marca. En tales casos, el consumidor no recorre la secuencia común de creencia-actitud-comportamiento. No existe una búsqueda exhaustiva de información sobre las marcas, tampoco evalúan sus características ni toman decisiones de peso sobre qué marca comprar. En cambio, reciben información de forma pasiva a través de televisión o revistas. Las decisiones se basan principalmente a la familiaridad que sienten por la marca debido a este aprendizaje pasivo, seguidas del comportamiento de compra, el que podría ir o no acompañado de una evaluación.

- **Comportamiento de compra que busca la variedad:** este comportamiento surge en situaciones donde el consumidor tiene una baja participación, pero donde se perciben diferencias importantes entre las marcas, en tales casos, el consumidor generalmente realiza muchos cambios de marca. Lo que se da por ejemplo cuando el consumidor selecciona una marca sin mucha evaluación y luego, al evaluar la marca durante el consumo decide si, en la siguiente oportunidad, elige otra marca por aburrimiento o simplemente por probar algo diferente.

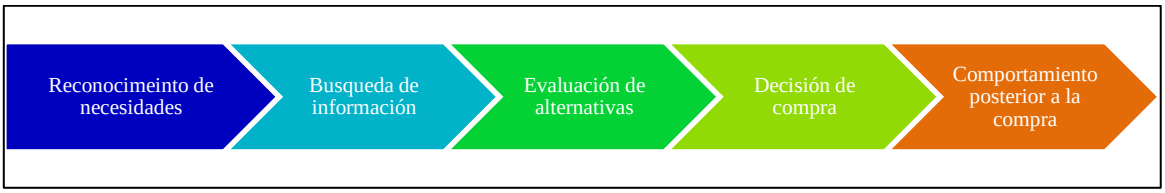
  La estrategia de marketing en estos casos debe ser distinta para la marca líder versus las menores, el líder del mercado deberá alentar la compra habitual dominando y manteniendo surtidos los espacios, las menores deberán buscar la variedad ofreciendo precios menores, cupones, muestras gratuitas, publicidad incitando a probar algo nuevo, etc.

#### *3.10.4.4 Fases del proceso de decisión de compra.*

La elección del consumidor procede de la interacción compleja de los distintos factores analizados anteriormente. Aunque el mercadólogo no tiene una influencia franca sobre la mayoría de ellos, estos factores son útiles al identificar a los consumidores potenciales y a diseñar los productos de tal forma que estos se ajusten lo más posible a sus necesidades.

El modelo básico del proceso de decisión de compra está basado en cinco etapas, las que se detallan en la figura 29. Es posible que el consumidor no siempre pase por todas ellas, como sucede en productos de consumo masivo, donde el consumidor pasa de la etapa de reconocimiento de la necesidad a la etapa de decisión de compra directamente.

**Figura 29: Proceso de decisión del comprador**




**Fuente: Elaboración Propia, Basado en Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). Marketing versión para Latinoamérica 11 ed. México: Pearson Prentice Hall, pp. 161.**

#### 3.10.4.4.1 Reconocimiento de la necesidad:

El proceso de compra comienza cuando el consumidor reconoce tener un problema o necesidad, una diferencia entre su estado actual y el estado deseado. La necesidad puede organizarse por estímulos internos cuando una necesidad básica del individuo aumenta a un nivel lo suficientemente alto como para convertirse en impulso. También encontramos necesidades del tipo afectivo social (como formar parte de un grupo, sentirse integrado, necesidad de estatus y reconocimiento social, etc.) que se originan a partir de estímulos externos.

La empresa debe identificar los factores que desencadenan la necesidad realizando un estudio del consumidor, especialmente en el caso de compras discrecionales, que se producen con poca frecuencia, asociadas a artículos de lujo, vacaciones o entretenimiento.

#### 3.10.4.4.2 Búsqueda de Información:

La información es primordial para tomar una decisión, la búsqueda de información que realice cada consumidor dependerá del tipo de consumidor que éste sea y de la implicación que el producto tenga para él (importancia del gasto, implicaciones sociales, repercusiones en su imagen, aspectos afectivos, etc.). Que tanta información realice el consumidor dependerá de la intensidad de su impulso, la cantidad de información con que cuente inicialmente, la facilidad para obtener información, el valor que le otorgue a la información original y la satisfacción que sienta por la búsqueda.

Existen diversas fuentes de información a las cuales puede acudir, entre ellas fuentes personales (familia, amigos, vecinos, conocidos), fuentes comerciales (publicidad, vendedores, distribuidores,

empaque, exhibiciones), fuentes públicas (medios de comunicación masiva, organizaciones de defensa del consumidor) y fuentes empíricas (manipular, examinar, y utilizar el producto).

Mientras aumenta la cantidad de información, aumentan la conciencia y los conocimientos del consumidor acerca de las marcas disponibles y sus características. Durante el proceso de búsqueda de información ocurre un filtrado de alternativas pasando de un conjunto total hasta un conjunto de elección.

- **Conjunto total:** conjunto de marcas disponibles en el mercado para el consumidor
- **Conjunto conocido:** conjunto de marcas ya conocidas por el consumidor.
- **Conjunto en consideración:** conjunto de marcas que cumplen con los requisitos iniciales marcados por el consumidor para su compra.
- **Conjunto de elección:** conjunto que, tras el proceso de búsqueda de información llevado a cabo por el consumidor permanece como alternativa final de compra

#### 3.10.4.4.3 Evaluación de alternativas:

Llegado al conjunto final de elección, ¿cómo elige el consumidor entre las distintas alternativas? Responder a esta pregunta no es simple, ya que por norma general los criterios de decisión varían entre consumidores. Sin embargo, algunas ideas básicas permiten comprender el proceso.

Lo primero que hace el consumidor es plantearse la satisfacción de una necesidad es comparar también productos sustitutos que puedan satisfacerla, y seleccionando el tipo de producto luego compara marcas. En esta comparación no solo se evalúa el producto físico sino también otros atributos asociados a él, lo que se denomina expectativas de valor de un producto:

- Instalaciones del establecimiento comercial.
- Calidad del producto.
- Profesionalidad de los vendedores del establecimiento.
- Precio.
- Sentimientos generados por el producto y establecimiento.
- Aspectos sociales de la compra: marca, imagen, reputación.

El consumidor identificará los atributos asociados al producto que considera más relevantes y valorará cada marca en cada uno de los atributos considerados, finalmente de acuerdo al peso que otorgue el consumidor a cada atributo, valorará las marcas, y seleccionará la más valorada.
Gracias a esta información la empresa es capaz de generar acciones que le permitan mejorar su posición respecto a las otras marcas.

#### 3.10.4.4.4 Decisión de compra.

Durante la evaluación el consumidor se forma una intención de compra. Que por lo general se traduce en una decisión de compra, sin embargo, existen factores que podrían alterar la decisión de comprar la marca más valorada, estos son:

**Actitudes de otras personas:** se trata de influencias ejercidas en el último momento por otras personas que puedan alterar la intención inicial del consumidor (por ejemplo que el vendedor empuje hacia la compra de otra marca)

**Factores situacionales no previstos:** aspectos no esperados por el consumidor que puedan alterar su intención inicial ( no contar con presupuesto suficiente, que no quede producto, aumento de precio, etc.)

Además de la decisión de comprar o no el producto existen otras subdecisiones como la elección del establecimiento, momento de compra, cantidad, elección de forma de pago, etc.

#### 3.10.4.4.5 Comportamiento post compra

Luego de la compra efectiva del producto, se generan sentimientos en el consumidor que resultan claves de cara a su comportamiento futuro de compra y el boca a boca ejercido por parte del consumidor sobre otros. La satisfacción o no con la compra radica en la relación que existe entre las expectativas del consumidor y el desempeño percibido del producto, cuanto mayor sea la brecha entre estas, mayor será la insatisfacción del consumidor.

De acuerdo a Phillip Kottler, casi todas las compras importantes generan disonancia cognoscitiva[113]. Después de la compra, los consumidores se sienten satisfechos con los beneficios de la marca elegida y están contentos porque evitaron las desventajas de las marcas que no

[113] incomodidad causada por un conflicto posterior a la compra..

adquirieron. Sin embargo toda compra requiere un compromiso. Los consumidores también se sienten incomodos al adquirir las desventajas de la marca elegida y al perder los beneficios de las marcas que no compraron.

La satisfacción del cliente es clave para construir, mantener y cultivar relaciones provechosas con ellos, y por otro lado la insatisfacción tiene como consecuencia recomendaciones negativas, pérdida de clientes potenciales y daño en la actitud de los clientes hacia una empresa y sus productos. De esto radica la importancia que debe dar la empresa a cumplir con las expectativas del cliente e incluso superarlas, y en el caso de que ocurra insatisfacción, que existan mecanismos para manifestar las quejas y dudas del cliente.

## 3.11 Marketing Sensorial

Es aquella rama del Marketing que se centra en generar aceptación de un producto o servicio mediante la estimulación placentera de cada uno o varios de los sentidos, en las personas o colectivos. Esta práctica del Marketing debe tener en cuenta que un determinado estimulo no produce en cada persona la misma respuesta, con lo cual o se centra en mayorías y aprovecha la respuesta que genera un determinado estimulo en la mayoría de las personas (es lo más frecuente) o realiza un examen exhaustivo de cada una de las personas, para tener un mayor conocimiento, y poder personalizar el estímulo[114]

Otra definición propuesta por Martin Lindstrom indica que el marketing sensorial es el "marketing que involucra los sentidos de los consumidores y afecta su percepción, el juicio y la conducta sobre algún producto o servicio"[115], desde la mirada de Lindstrom, el Marketing Sensorial es una herramienta importante para la venta, ya que permite al consumidor experimentar diversas experiencias que lo motiven y estimulen en el proceso de decisión de compra, relacionando al cliente con la marca en Anexos se pueden ver más detalles de la teoría de Martin Lindstrom sobre Marketing Sensorial y su aplicación. Como indican Hulten, Broweus & Van Dijk, "Los sentidos humanos han sido ignorados por largo tiempo en el marketing, a pesar de nuestro conocimiento

[114] Extraído de http://francescmas.com/2011/09/04/como-vender-mas-en-el-punto-de-venta-marketing-sensorial/ 02-11-2015
[115] (Lindstrom, Brand Sense: How to Build Powerful Brands Through Touch, Taste, Smell, Sight & Sound, 2005)

sobre su gran importancia. Los cinco sentidos humanos son de crucial importancia en la experiencia del individuo en los procesos de compra y consumo"[116]

A través de los sentidos, los individuos toman conciencia y perciben las marcas y productos. De los cinco sentidos el que siempre ha dominado en el Marketing ha sido la visión. Pero en la actualidad con el crecimiento del interés en el marketing sensorial, la totalidad de los sentidos está en el foco de atención y son el centro de las estrategias de marketing de las empresas, haciendo importante afectar e influenciar al consumidor de forma innovadora, provocativa e imaginativa.

Las emociones[117] funcionan como un detonador inicial de un estímulo interno o externo, que desencadena una serie de procesos a nivel consciente e inconsciente. De acuerdo a Hildebrand y Cervantes, la emoción se divide a nivel de sentimiento y a nivel de expresión fisiológica. En el primero, se percibe de forma consciente, involucrando a nivel cerebral la corteza pre frontal. En caso de la expresión fisiológica, se presenta de manera inconsciente con respuestas automáticas e involuntarias, como aumento de la presión o enrojecimiento facial que se manifiestan en las estructuras subcorticales como la amígdala, el hipotálamo y tronco cerebral.[118]

Martin Lindstrom, destaca los estudios realizados en el marco del marketing sensorial por parte del doctor Alan Hirsh, quien al poner dos pares de zapatillas deportivas Nike en dos salas separadas, idénticas en diseño donde una de ellas s aromatizó con fragancia floral suave y la otra no. Los voluntarios examinaron los zapatos en ambas salas y rellenaron un cuestionario. El 84% de los sujetos mostró preferencia por las zapatillas deportivas que habían visto en la sala aromatizada. Además, estimaron un precio mayor en 10 dólares aproximadamente que los pares de la otra sala.[119]. Este experimento demuestra el cercano vínculo entre las emociones, la percepción del producto y la toma de decisión de compra de un cliente.

---

[116] (Hultén, Broweus, & van Djik, 2009)
[117] Reacciones psicofisiológicas que representan modos de adaptación a ciertos estímulos del individuo cuando percibe un objeto persona, lugar, acontecimiento o recuerdo importante.
[118] La amígdala cerebral es un conjunto de núcleos de neuronas ubicadas en la profundidad de los lóbulos temporales. Forma parte del sistema límbico, y que encarga del procesamiento y almacenamiento de reacciones emocionales.
El hipotálamo es la región del cerebro que coordina conductas esenciales relacionadas con la supervivencia. Es el regulador central de las funciones viscerales y endocrinas.
El tronco cerebral es la principal ruta de comunicación entre el cerebro anterior, la medula espinal y los nervios periféricos. Controla funciones como la respiración, ritmo cardiaco y aspectos primarios de la localización del sonido.
[119] (Lindstrom, Buyology: Verdades y mentiras de por qué compramos, 2009)

El marketing está entrando en una nueva era donde se están reconsiderando las ideas y conceptos ya probados. Los mercados masivos tradicionales están desapareciendo y se han reemplazado por mercados fragmentados con muchos segmentos, donde la individualización y personalización de los productos son clave. El argumento principal es que las ventajas en costos relacionadas con el marketing masivo, ya no son suficientes para enviar el mensaje a todos, esto principalmente por los nuevos Canals de comunicación que se han establecido.

Dentro del marco del marketing sensorial, para resolver los desafíos futuros del marketing, no se puede tomar al marketing sensorial como equivalente al marketing masivo o al relacional, porque el punto de partida está en el cerebro del individuo, y se distingue de ellos porque su origen está en los cinco sentidos humanos, en la tabla 23, se pueden observar las diferencias entre estas tres. Es en el cerebro, tanto en el hemisferio izquierdo como derecho ocurren flujos mentales, procesos y reacciones psicológicas que resultan en una experiencia sensorial individual, y es mediante el marketing sensorial que las empresas buscan llegar a los cinco sentidos a un nivel más profundo que el que alcanzan el marketing masivo y relacional.

El trato al consumidor debe estar basado en la lógica, razón y también en las emociones y valores, para crear conciencia de la marca y establecer una imagen sustentable. Esto es preocuparse de cómo se relaciona con el individuo de una forma personal utilizando el dialogo, la interactividad, la comunicación multidimensional y la tecnología digital.

**Tabla 23 : Diferencias entre Marketing Tradicional , Relacional y Sensorial**

| | Marketing transaccional | Marketing relacional | Marketing sensorial |
|---|---|---|---|
| Marketing | Importancia del producto<br>Perspectiva de intercambio | Importancia del servicio<br>Perspectiva de la relación | Importancia de la experiencia<br>Experiencia de la marca |
| Marketing estratégico | Centrado en el producto<br>Compra del consumidor | Centrado en el consumidor<br>Retención del consumidor | Centrado en la mente y los sentidos<br>Comprometer al consumidor |
| Marketing táctico | Persuasión y promoción<br>Comunicación unilateral | Interacción<br>Comunicación bidireccional | Diálogo e interacción online<br>Comunicación sensorial |

**Fuente: Manzano et al. (2012)** ***Marketing Sensorial: Comunicar con los sentidos en el punto de venta***

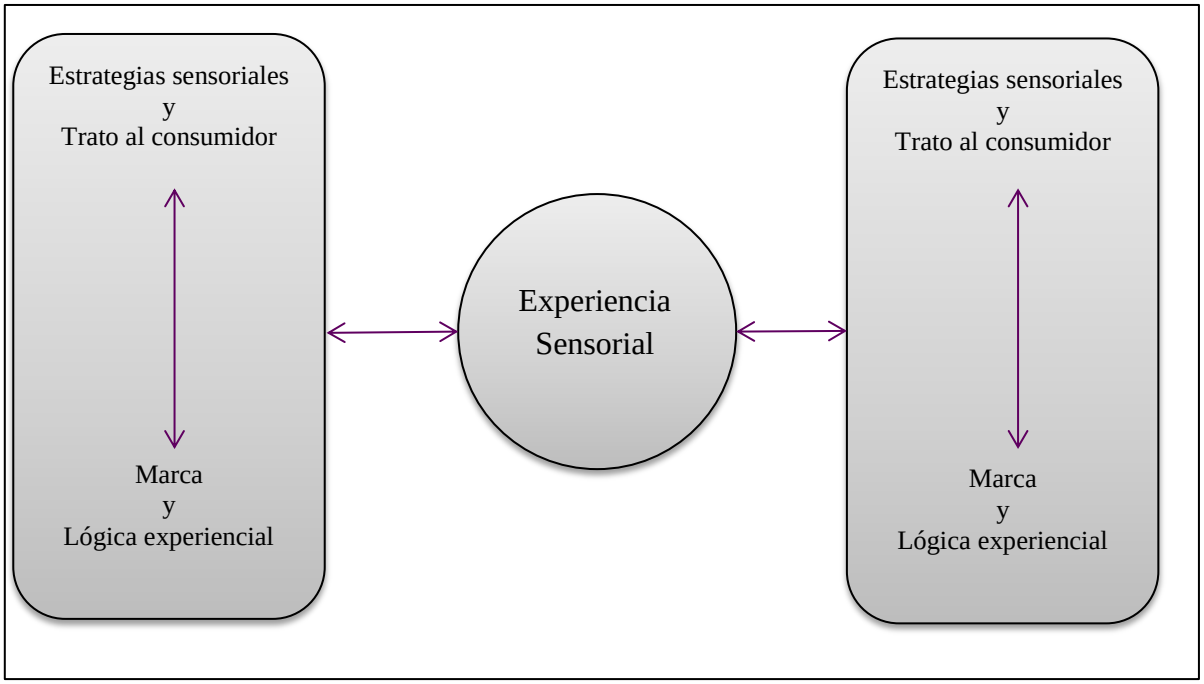
### 3.11.1 Modelo de Marketing Sensorial

El marketing sensorial reconoce como las empresas mediante distintas estrategias sensoriales y expresiones en los sentidos, puede crear conocimiento de marca y establecer una imagen que se relaciona con la identidad del consumidor, estilo de vida y personalidad, es por esto que se basa deliberadamente en los cinco sentidos humanos.

El camino al éxito va en gran medida asociado a la emoción. Los consumidores han cambiado y ya no solo aprecian la funcionalidad del producto, también buscan ver al producto como una experiencia.

El marketing sensorial pone al cerebro y los cinco sentidos en el centro. Es el cerebro del individuo el que registra y crea una imagen de marca en términos de concepciones mentales y la imaginación. Esta imagen es resultado de las experiencias del individuo con la empresa o marca. Cada individuo tiene una experiencia subjetiva que suele ser llamada "lógica experiencial", esta lógica es individual y personal, y es el resultado de cómo los cinco sentidos perciben e interpretan una experiencia, ya sea singularmente o conjuntamente.

**Figura 30 : Modelo de Marketing Sensorial**

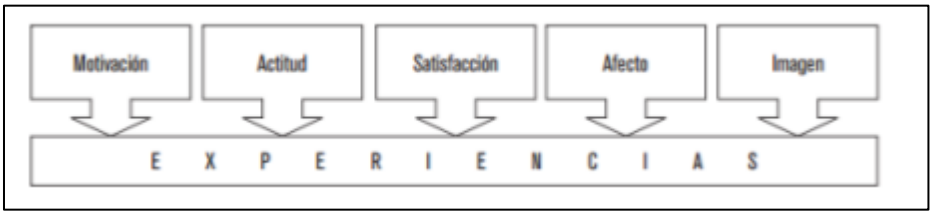



**Fuente: Elaboración Propia (2015) basada en: B. Hultén y M van Dijk, Sinnesmarknadsföring (Malmõ: Liber AB, (2008)**

### 3.11.2 La experiencia

Las experiencias siempre han acompañado nuestra vida, sin embargo tanto los consumidores como empresas las habían dejado en segundo plano, centrando la atención y esfuerzos en el producto o servicio. La experiencia se trata de un concepto nuevo en el marketing que no debe confundirse con otros aspectos en marketing como actitud, motivación, satisfacción o imagen.

**Figura 31 : Características de la experiencia en el marketing**




**Fuente: Manzano et al. (2012)** ***Marketing Sensorial: Comunicar con los sentidos en el punto de venta***

La experiencia no es una actitud. La experiencia a diferencia no viene precedida de ninguna evaluación y se centra en lo que se vive, siente o piensa. La actitud, es una predisposición basada en una creencia que genera un juicio y este da pie a una reacción.

La experiencia no es una motivación. Las motivaciones remiten a nuestras necesidades valores o intereses, empujándonos hacia un objetivo, pero las experiencias no presuponen necesariamente una motivación, se tienen, buscadas o no.

La experiencia no es afecto. Existen muchos efectos de las experiencias que, inicialmente, pueden provocar lazos emocionales entre la marca y el cliente. Sin embargo, lo que ocurre primero es la experiencia.

La experiencia no es satisfacción. Las experiencias pueden conducir a la satisfacción, sin embargo esta última es la consecuencia de una confirmación o superación de expectativas. Esto si la experiencia es satisfactoria y gratificante. Finalmente la consecución de estas experiencias gratificantes a la larga puede traducirse en lealtad de compra.

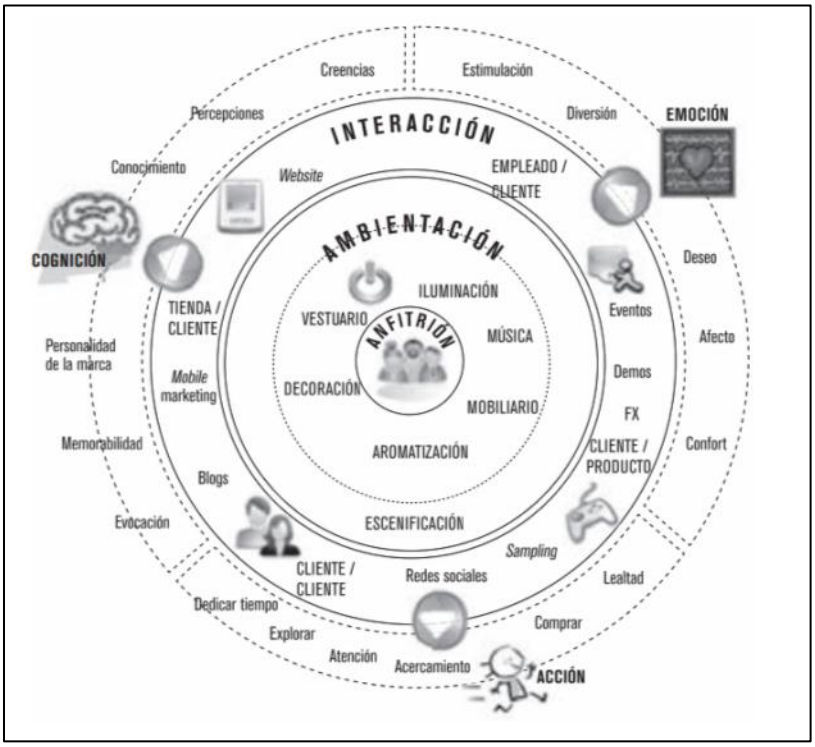
La experiencia no es imagen de marca. A partir de la experiencia se pueden generar pensamientos sobre los atributos de una marca que ha generado en el consumidor, una vivencia

interesante o inolvidable. Este pensamiento, concepto cognitivo que resulta de un proceso inferencial de abstracción y que atribuye rasgos de personalidad al objeto, es la imagen de la marca.

### 3.11.3 Diseño de las experiencias en el punto de venta

Más del 70% de las decisiones de compra se toman cuando el consumidor está en el punto de venta, por lo que es fundamental para las empresas guiar, sorprender y conectar con el consumidor para facilitar su decisión, creando para ello actividades originales que impliquen los sentidos e inviten a la acción.

**Figura 32 : Diseño de las experiencias en el punto de venta**




**Fuente: Manzano et al. (2012)** ***Marketing Sensorial: Comunicar con los sentidos en el punto de venta***

- De cliente a anfitrión: el anfitrión es alguien importante, protagonista de la escena, participa, interactúa y es el centro de la experiencia. Esto implica un avance en el grado de conocimiento del visitante, que trasciende los gustos y preferencias relativos al consumo.

- Ambientación: La tienda escenario. El diseño del punto de venta parte transformando la tienda en escenario donde se reproduce un contexto específico con todo detalle. En este caso el producto o servicio pasa a ser un souvenir de la ambientación.

  En el punto de venta se reúnen la identidad verbal y visual, la presencia del producto, las oportunidades de co-branding y el contacto directo e inmediato con el consumidor[120]

  La finalidad de la escenificación es crear un espacio de múltiples estímulos lo que asemeja el punto de venta con otros medios de comunicación pero con las ventajas de tridimensionalidad y percepción sensorial.

- Interacción: La interacción cliente-marca en el punto de venta ocurre en cuatro niveles y tiene diversos roles: reclamo, disminución del riesgo y activación de los deseos.

  **Con la tienda:** mediante la conexión de los dispositivos a redes móviles, con lo que se pueden dirigir mensajes en un primer contacto generador de tráfico.

  **Con otros clientes:** Clientes que ya han estado en el establecimiento o que se detecta que están en el mismo mediante aplicaciones como Foursquare o Facebook.

  **Con empleados:** quienes a través de la forma de vestir, expresarse y tratar al cliente proyectan en cada contacto lo que es la marca, sus valores y personalidad.

  **Con la exposición:** Dirigiendo la interacción a comprometer al cliente apelando a sus sentidos, para que se involucre y participe. Incitar más que invitar, a probar, oler mirar, oír, tocar o detenerse mediante recursos sofisticados como efectos especiales visuales o auditivos.

### 3.11.4 Neuromarketing y Marketing Sensorial

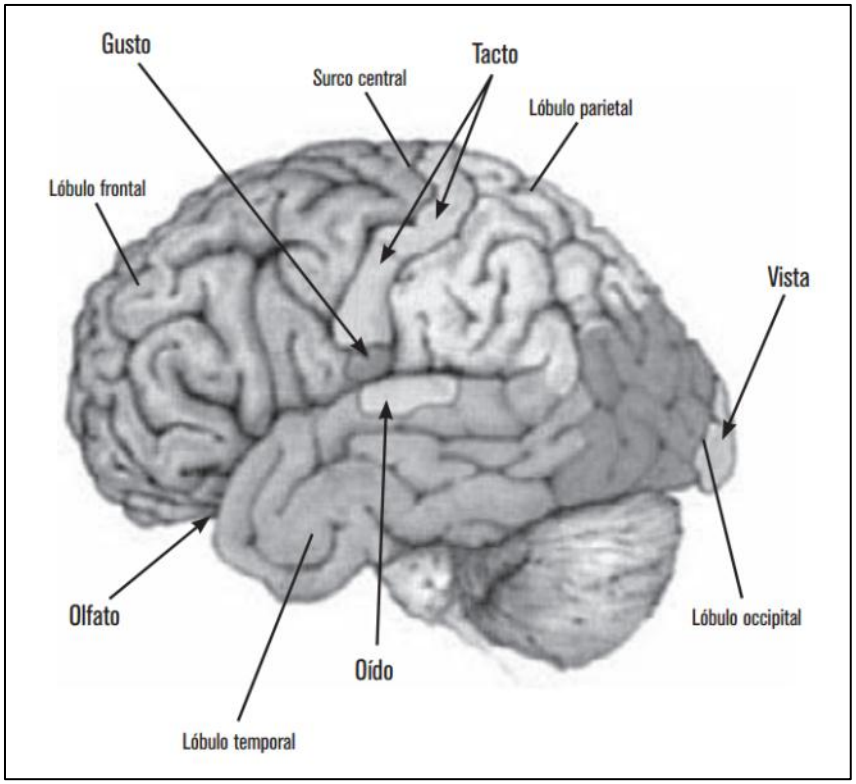
Un resultado natural del desarrollo científico y su aplicación al marketing es el crecimiento de la disciplina del neuromarketing. Esta ciencia estudia los procesos mentales del consumidor relacionados con la percepción, memoria, aprendizaje, emoción y razón. A partir del entendimiento de estos elementos, explica los factores que afectan e influyen sus pensamientos, sentimientos, motivaciones, necesidades y deseos para entender qué define su comportamiento de compra.[121]

[120] (Manzano, Gavilán, Avello, Abril, & Serra, 2012)
[121] (Manzano, Gavilán, Avello, Abril, & Serra, 2012, pág. 80)

Se desarrolla a partir de la neurociencia con el objetivo de obtener información precisa sobre las razones reales y profundas que definen las reacciones del consumidor, especialmente con sus componentes emocionales e inconscientes, donde el consumidor no puede esconder sus motivos verdaderos. Se utilizan diversas técnicas para analizar el cerebro y las actividades desarrolladas en él, como el electroencefalograma o la resonancia magnética, e, nivel de actividad desde el punto de vista fisiológico (como sensores que miden el ritmo cardiaco respiratorio o cambios en la piel) o técnicas de análisis de comportamiento como sistemas de seguimiento de la mirada.

El cerebro es un sistema abierto y cambiante con formación de nuevas redes neuronales desarrolladas a raíz de experiencias y nuevos aprendizajes. Se divide en tres sistemas: reptiliano, córtex y sistema límbico, donde cada uno se especializa en tareas distintas. El sistema reptiliano se especializa en la regulación de conductas instintivas, necesidades y emociones más básicas. El sistema límbico se centra en funciones de aprendizaje, memoria y emociones. Finalmente el córtex gestiona los procesos asociados al pensamiento y razonamiento.

**Figura 33 : El cerebro y la ubicación de los sentidos**




**Fuente: Manzano et al. (2012)** ***Marketing Sensorial: Comunicar con los sentidos en el punto de venta, Pág. 81***

El mundo exterior se interpreta gracias al cerebro, por medio del procesamiento continuo de la información recibida a través de los sentidos, la que es canalizada a través de las neuronas y filtrada por las experiencias guardadas en la memoria para generar aprendizaje. Las neuronas son células nerviosas conectadas entre sí que se activan a partir de sus neurotransmisores, los que se especializan en la transmisión de distintos estímulos hacia el cerebro.

No se tiene consenso claro del papel del inconsciente en la toma de decisiones, se vuelve cada vez más relevante. En adición, además del nivel de racionalidad o emocionalidad de las decisiones, independiente de si son conscientes o inconscientes, el procesamiento individual de la información que llega al cerebro depende del proceso de percepción. No solo la percepción puede ser distinta para distintas personas, adicionalmente puede ser distinto su procesamiento e interpretación a partir de experiencias previas, creencias y memoria.

Entre los beneficios que genera el Neuromarketing se encuentran:

- Se fortalece la capacidad para planificar estratégicamente y diseñar acciones adecuadas para el mercado objetivo.
- Una mejor relación con los consumidores, sea cual sea el tipo de vínculo.
- Campañas publicitarias y el diseño de un bien o servicio será más eficaz, ya que estará basado en la percepción obtenida.

De esta manera el Neuromarketing se presenta como una nueva frontera por conquistar por parte de estas disciplinas; porque, en su estudio experimental está siendo una herramienta válida para demostrar de manera tangible la relación emocional que se establece entre las marcas y los consumidores.

### 3.11.5 La vista como experiencia sensorial

La visión es el más poderoso de los cinco sentidos, ya que se calcula que el 83% de la información que las personas retienen se recibe visualmente, lo que no implica necesariamente que sea el sentido más persuasivo de todos, pero sí se puede afirmar sin duda que es el sentido más desarrollado y utilizado por los seres humanos.[122]

[122] (Manzano, Gavilán, Avello, Abril, & Serra, 2012, pág. 95)

Cientos de mensajes publicitarios y estímulos visuales de los productos y puntos de venta son presentados diariamente a los consumidores, convirtiéndose en una enorme cantidad de información que los predispone a pensar y actuar de una manera específica. El ámbito del marketing se conoce esto, existiendo consenso en que el sentido de la vista es el sentido más explotado en las estrategias comerciales. Para establecer buenas estrategias es importante también conocer en profundidad el funcionamiento de la vista y sus particularidades que son de suma importancia en el marketing, como el color y la luz. Esto se verá a continuación.

#### *3.11.5.1 Funcionamiento del sentido de la vista*

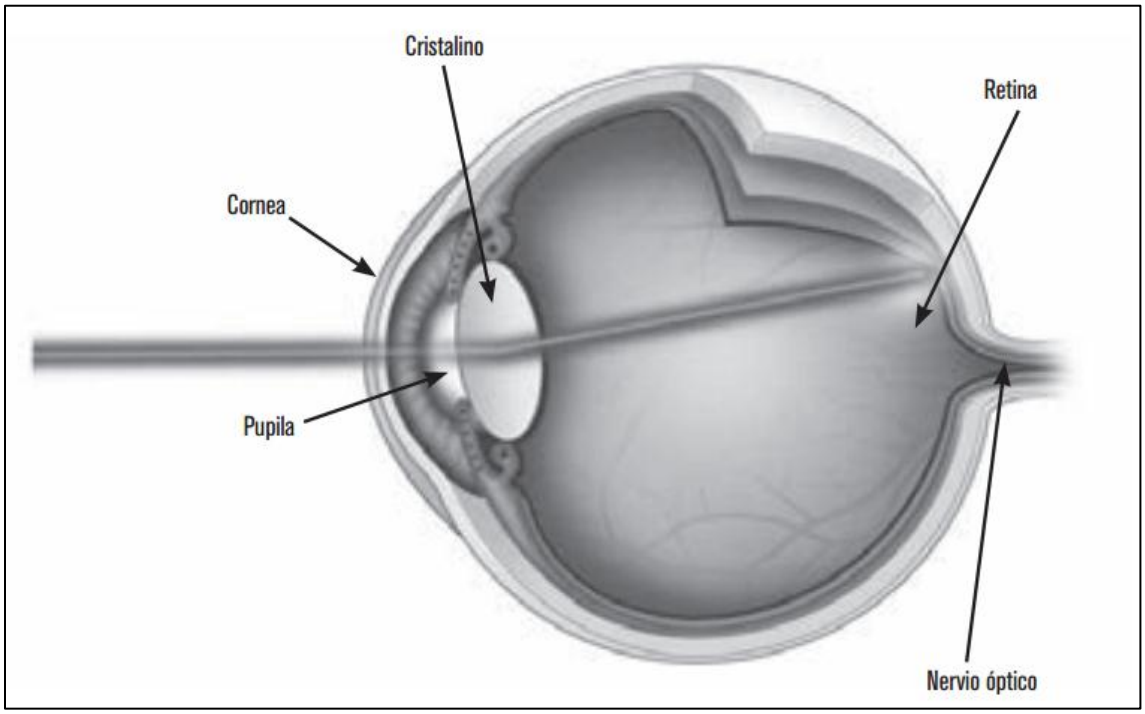
Los humanos aprenden a ver, ya que ver implica a relacionar, lo que se ve es la representación mental de lo que existe.

La vista recibe estímulos luminosos desde el exterior y el ser humano genera significados de estos estímulos para comprender el mundo que lo rodea. La visión está estrechamente ligada a la luz, el objetivo de la visión es transformar estos estímulos en información útil para el organismo y lo hace recibiendo los estímulos a través del ojo. El ojo está diseñado para captar distintas dimensiones que se crean por medio de espectros de luz, e interpretar y transformar estos estímulos en colores, formas, planos, relieves, etc.

En el ojo, la luz atraviesa la córnea, pupila y lente cristalino, que son transparentes y sigue a través del espacio en el interior del ojo (cavidad vítrea), como se puede ver en la figura 34. La luz se enfoca sobre la retina (capa delgada de tejido nervioso) que cubre la pared posterior del globo ocular y es el único tejido del ojo que ve, cuando la luz enfoca sobre la retina, el nervio óptica envía la información al cerebro, al área del córtex situada en la parte posterior inferior del cerebro.

En el córtex se procesan imágenes y se genera la percepción visual, en él, la memoria es un factor importante en este proceso ya que las imágenes almacenadas son utilizadas más tarde por el córtex para hacer comparaciones de los estímulos visuales recibidos y categorizarlos. Así, ver implica aprendizaje y conocimientos previos de lo que nos rodea.

**Figura 34 : Esquema de la anatomía del ojo**




**Fuente: Manzano et al. (2012) Marketing Sensorial: Comunicar con los sentidos en el punto de venta, Pág. 97**

La importancia de la vista radica en que construye junto al cerebro una representación subjetiva del mundo que nos rodea. La visión es subjetiva para cada persona, es decir que importa no solo lo que se ve si no quien es el individuo que ve el objeto. También son importantes el entorno, esto es el cómo se están viendo los objetos (contexto, motivación) y el momento temporal.

Es así como el efecto físico producido en el individuo está matizado por las circunstancias y subjetividad del individuo.

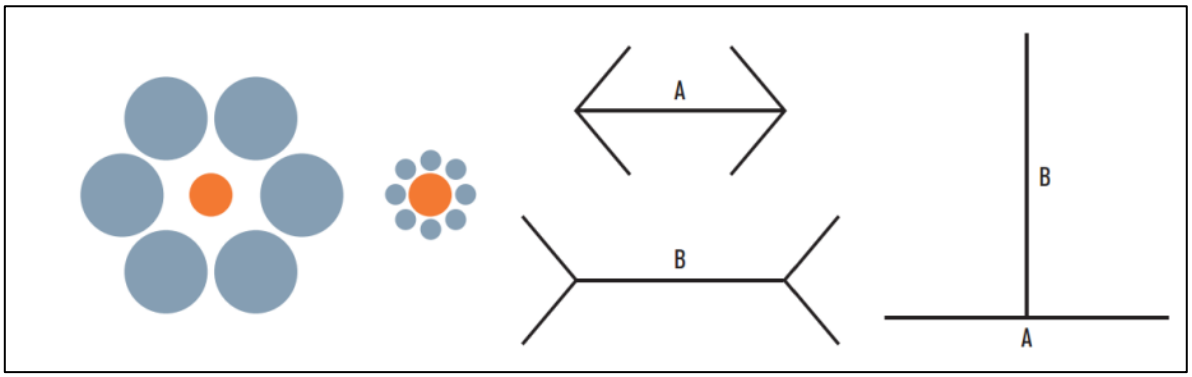
De acuerdo a Manzano et al. (2012), la vista tiene una serie de particularidades que son factores a considerar para evitar cometer errores que conduzcan al fracaso en las estrategias. Se detallan a continuación:

***Inconsistencia:*** No somos conscientes de todo lo que vemos, existen estímulos que percibimos de forma consciente y otros de forma inconsciente o subliminal, estos últimos son igual de importantes que los primeros ya que el procesamiento de los estímulos inconscientes afectan a lo que el sentido presenta a nuestro conocimiento consciente.

Medir lo que el consumidor declara ver pero también lo que ha visto de forma inconsciente pero que no ha verbalizado de forma consciente no es tarea fácil, para esto los investigadores utilizan diversas técnicas que miden de forma no intrusiva e implícita los estímulos visuales que detecta la visión. El eye tracking[123] es una herramienta eficaz para detectar el movimiento de los ojos y lo que capta la atención del individuo.

***La percepción visual es selectiva:*** Los individuos no son conscientes de todo lo que sucede a su alrededor, por lo que seleccionan de modo inconsciente lo que hallan más relevante en el momento, llamado "ceguera por atención". Así, cuando alguien presta atención a algo concreto, deja de ver las cosas no relacionadas con lo que toma su atención. Además la visión a menudo es sesgada ni la montaña es tan alta como parece ni las distancias tan cortas como creemos ni la porción de tarta de chocolate tan pequeña como pensamos.[124] Esto se puede ver en la figura 35, donde los segmentos a y b tienen la misma longitud sin embargo se perciben con tamaños diferentes, del mismo modo, la percepción de los círculos naranja es que el circulo rodeado por los círculos grandes es de menor tamaño que el rodeado por los círculos pequeños, sin embargo ambos son del mismo tamaño.

**Figura 35 : Distorsiones en la percepción visual**




**Fuente: Imagen de flechas original de Franz Müller-Lyer. Imagen de los círculos original de Titchener. T invertida original de Wundt.**

[123] Wedel, M. y Pieters, R. (2001). "Eye Fixations on advertisements and memory for brands: a model and findings", Recherche et Applications en Marketing
[124] (Manzano, Gavilán, Avello, Abril, & Serra, 2012, pág. 100)

El efecto producido en la imagen de la T invertida de Wundt es el llamado horizontal-vertical, en el, siempre parecerá mayor el segmento vertical en una proporción del 30%[125], a pesar de que en realidad los segmentos sean iguales. En el caso de los círculos el contexto sugiere la extrapolación de los distintos tamaños.

¿Cómo afectan estas percepciones visuales la percepción de los productos? Si por ejemplo consideramos el caso de la T invertida de Wundt el efecto en el consumo de servir una bebida en vasos anchos y cortos ¿es el mismo que servir la bebida en vasos estrechos y largos? Experimentos indican que según lo ilustrado anteriormente, aun cuando los vasos contienen igual volumen de líquido, el consumidor considerará que el vaso alto tiene más contenido que el vaso chato, y además, percibirá lo consumido de forma distinta. Los encargados de marketing deben considerar estas diferencias ya que el consumidor considerará la apariencia visual como referente a la hora de comparar precios y valor ofrecido por el producto.

***Se ve lo que se quiere ver:*** Como se ha visto, el efecto de lo que vemos depende del contexto, motivación y objetivo del individuo. Investigadores como Balcetis [126] han demostrado se tiende a percibir más lo que se desea que lo que no se desea, de hecho, un individuo tiende a percibir de forma más frecuente y satisfactoria aquello que no representa un conflicto con el objetivo que se ha definido. Así mientras que el individuo que quiere explorar apreciará visualmente todos los motivos dirigidos a su entrenamiento y placer logrando un alto nivel de satisfacción, quien no tiene este objetivo y solo desea comprar no considerará importantes tales estímulos visuales, o incuso, podría interpretarlos como obstáculos para el cumplimiento de su objetivo final, lo que le producirá insatisfacción y malestar en su experiencia de compra.

***La importancia del contexto:*** Investigaciones de Puccinelli[127] han demostrado que un mismo estímulo puede generar comportamientos y significados diferentes debido no solo a las motivaciones del individuo sino también al distinto contexto donde se encuentra. Por ejemplo, ambientes con luz tenue serán acogidos favorablemente si se busca relajación, sin embargo será rechazado si lo que se quiere es realizar deporte o comprar.

[125] Raghubir, P. y Krishna, A. (1999). "Vital dimensions in volume perception: Can Eye fool the stomach?", Journal of Market research
[126] Emily Balcetis Ph.D. en Psicología Social de Cornell University, Profesor Asociado de Psicología, New York University
[127] Puccinelli, N.; Goodstein, R.; Grewal, D.; Price, R.; Raghubir, P. y Stewart, D. (2009). "Customer experience management in retailing: understanding the buying process". Journal of Retailing

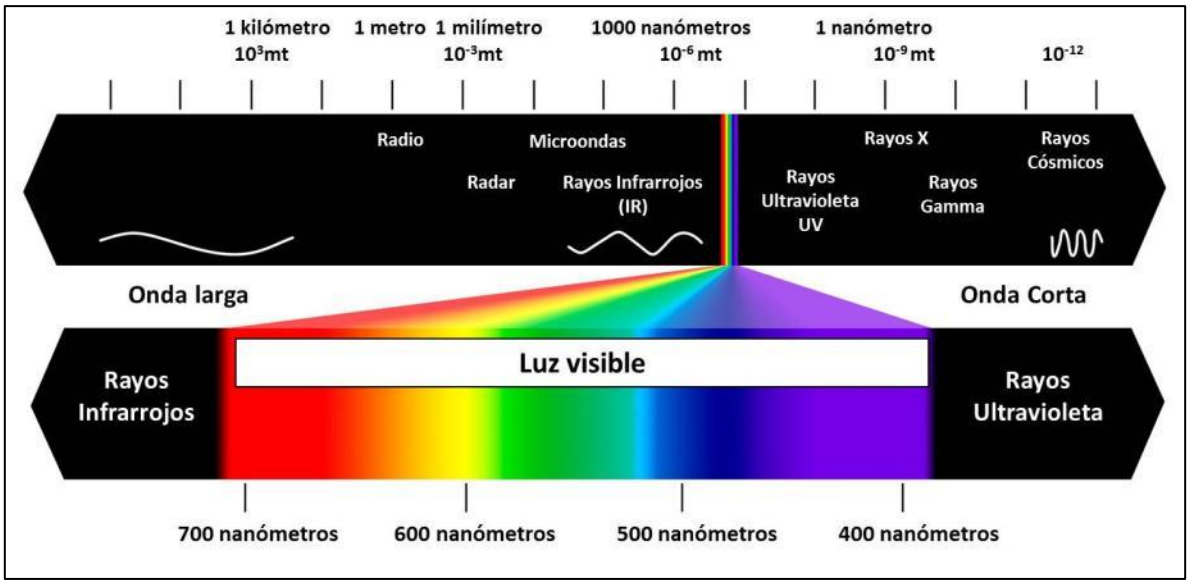
**Árbitro de Conflictos:** Si lo que se ve se contradice con lo que se siente, se escucha o se huele, se produce una disonancia cognitiva en el individuo, este conflicto de los sentidos, tiende a priorizar el sentido de la vista como el predominante, teniendo la última palabra en la interacción con otros sentidos.

La vista de la misma manera que inhibe puede ser un potenciador de los sentidos, lo que científicamente se conoce como Sinestesia[128] lo que se puede ver en la alta cocina donde la presentación de los platos es casi tan importante como la preparación culinaria.

### *3.11.5.2 El Color*

Uno de los más influyentes estímulos visuales que recibimos es el color, podemos preguntar ¿Los objetos tienen color?, la realidad es que el mundo exterior no tiene color, lo que se percibe es luz, no colores, los que son consecuencia de múltiples longitudes de onda que impactan en nuestra retina y nos hacen percibir distintos efectos cromáticos. Como se puede ver en la figura 36.

**Figura 36 : Espectro electromagnético**




**Fuente: www.artinaid.com/wp-content/uploads/2013/02/Espectro-Electromagnético.jpg**

El color es una propiedad secundaria de la naturaleza que refleja las distintas longitudes de onda, esto hace que el color dependa de quien lo percibe, porque el color solo existe en la mente del

[128] Imagen o sensación subjetiva, propia de un sentido, determinada por otra sensación que afecta a un sentido diferente. Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española (22.a ed.). Consultado el 17 de Noviembre de 2015 en http://lema.rae.es/drae/?val=sinestesia

receptor. Produce además efectos poderosos e induce reacciones en los individuos basadas en el instinto, en los significados y asociaciones radicadas en la cultura o la experiencia.

Investigaciones han demostrado que colores de menor longitud de onda, como el azul provocan sensación de relajación, al contrario de los colores de mayor longitud como el rojo, que tiene un efecto energizante. Colores cálidos como el amarillo y rojo, captan más rápidamente la atención. La percepción del color se puede dividir en tres factores: Semánticos, Culturales y Asociativos.

#### 3.11.5.2.1 El Color y la semántica

Los colores tienen significados distintos en determinados productos, ambientes o situaciones. Existen colores que son percibidos como saludables, energéticos, eficaces, relajantes, etc.

El blanco significa limpieza. La transparencia o ausencia de color significa ligereza, ausencia de sabor, en las figuras 37 y 38 se resumen algunos de los significados de los colores y sus efectos en las personas.

**Figura 37 : La semántica del color**




**Fuente: Manzano et al. (2012) Marketing Sensorial: Comunicar con los sentidos en el punto de venta, Pág.115**

**Figura 38 : La psicología del color**




**Fuente: https://eykpublicidad.files.wordpress.com/2015/06/publi-1.jpg (2015)**

### 3.11.5.2.2 El color y la cultura

Las culturas difieren en muchas formas, en general en sus sentidos estéticos, lo que es en parte debido a los diferentes significados y percepción estética que tienen los colores en los diferentes contextos sociales. Aunque fisiológicamente las reacciones son las mismas en los humanos, la cultura afecta en la magnitud de los efectos, debido principalmente al entorno y normas culturales.

De acuerdo a lo investigado en Manzano et al, el blanco por ejemplo, simboliza pureza en occidente y muerte en Asia, en Inglaterra por su parte es percibido como un color económico.

El azul es percibido como frío y maléfico en Asia oriental, sin embargo en estados unidos representa alta calidad y se usa como color corporativo. El verde representa peligro o enfermedad

en malasia, sin embargo en Japón denota amor, felicidad y buen sabor. El rojo representa mala suerte en Nigeria o Alemania, pero representa buena suerte en China, Argentina o Dinamarca, significa también ambición y deseo en la India, amor en China, Japón y Estados Unidos. El amarillo es un color cálido y acogedor en estados unidos, sin embargo en Francia representa infidelidad y envidia y celos en Rusia y Alemania, en China este color representa felicidad, placer, autoridad y realeza en China. El morado se asocia con precios caros en China y Japón. El Negro es símbolo de estupidez en la India, de miedo en Japón; representa dolor en las culturas occidentales y poder y alto precio en la China y Estados Unidos.[129]

#### 3.11.5.2.3 El color y las asociaciones

Existen asociaciones que trascienden a las culturas, muchas investigaciones demuestran el poder del color que puede interferir incluso de forma definitiva en la percepción de un objeto. Esto último puede venir determinado por el propio significado del color o por las asociaciones que el individuo ha realizado previamente de acuerdo a su experiencia, códigos de uso o categoría del producto.

En el caso de la alimentación los individuos perciben sabores a través de colores, es por esto que se usan extendidamente los colorantes porque si el producto consumido no tiene un color consecuente con su sabor el consumidor podría considerarlo un producto artificial de poca calidad.

También es importante la asociación del color con la categoría del producto o con el beneficio obtenido, en general las categorías comparten colores similares, sin embargo algunas veces las empresas rompen la asociación con el color de la categoría del producto para diferenciarse del resto de las marcas.

#### 3.11.5.2.4 El sentido visual en el punto de venta

En el punto de venta las empresas pueden plasmar todos los factores que influyen en el comportamiento de consumidor, de los factores que influyen fuertemente, los estímulos visuales tienen una gran importancia. Los efectos del marketing visual en el punto de venta pueden clasificarse de acuerdo al impacto esperado en el consumidor: Atención, Percepción, Deseos, Emoción

[129] Aslsm, M. (2006). “Are you selling the Right colour? A cross-cultural review of colour as a marketing cue”, Journal of marketing communications extraido de (Manzano, Gavilán, Avello, Abril, & Serra, 2012)

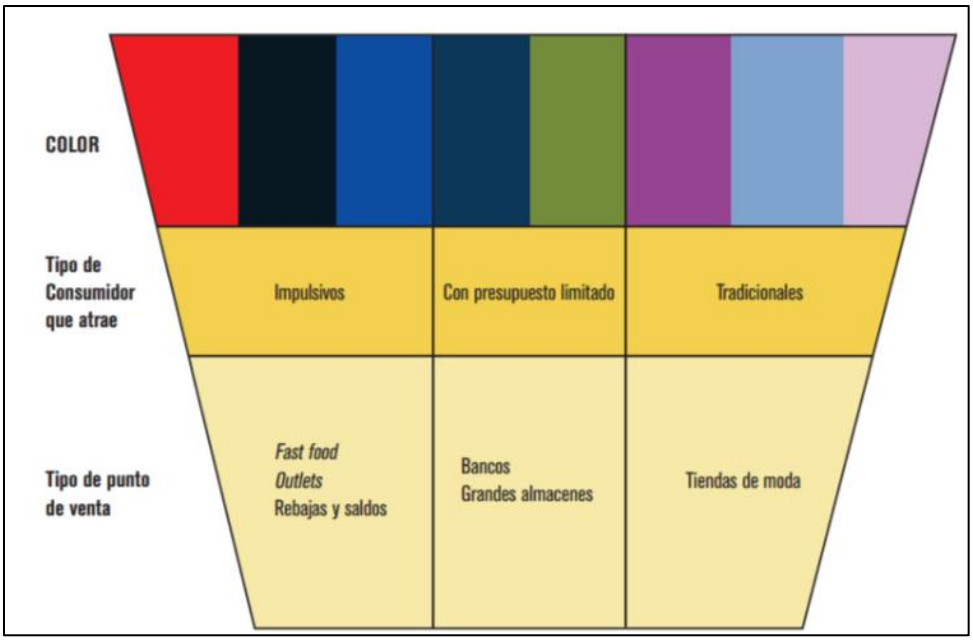
#### 3.11.5.2.5 Atención

El color, de todos los estímulos visuales existentes es el más utilizado para captar la atención del consumidor en el punto de venta. Tradicionalmente se utiliza el color para proyectar una imagen o crear una atmósfera deseada, con dos objetivos principales: El primero es lograr que el consumidor entre en el establecimiento, y el segundo objetivo, una vez que está dentro, señalizarle los espacios o productos que estratégicamente quiere priorizar.

Los colores cálidos, como el rojo o amarillo, son los idóneos para captar la atención externa y conseguir provocar la entrada del consumidor en el establecimiento. Sin embargo, una vez dentro, la utilización de estos colores cálidos provocará en el cliente una sensación de incomodidad y desasosiego. En este caso, la recomendación es la utilización de colores fríos, como el azul, que provocará en el individuo el deseo de prolongar la estancia en un estado de relajación. Mientras que los colores cálidos podrán utilizarse en el interior para señalizar los puntos calientes o dónde se quiere favorecer la compra por impulso, los colores fríos serán preferidos en las áreas donde el consumidor requiere tiempo para tomar una decisión (por ejemplo, electrodomésticos, electrónica) o donde el valor de los productos ofrecidos es alto (joyería o alta cosmética).[130] En la figura 39 se muestra cómo el espectro de colores atrae de forma distinta a diferentes tipos de consumidores y es usado en distintos tipos de establecimientos.

[130] Bellizzi, J.; Crowley, A. y Hasty, R. (1983). “The effect of color in store design”, Journal of retailing.

**Figura 39: El color más adecuado según el tipo de establecimiento comercial**




**Fuente: Manzano et al. (2012) Marketing Sensorial: Comunicar con los sentidos en el punto de venta, Pág.116**

### 3.11.5.2.6: La Percepción

Una de las particularidades de la vista, que es importante en la percepción del punto de venta es la congruencia, referida a la coherencia entre vista y categorización. El primer impacto visual que el consumidor recibe de la marca es a través del logotipo, las modificaciones de este pueden traer consecuencias positivas o negativas para la empresa.

No solo el color es un estímulo visual que altera las percepciones del consumidor en el punto de venta, la luz, la disposición de los productos y mobiliario, el diseño son factores muy importantes. Por ejemplo, establecimientos ordenados, luminosos y elegantes dan la impresión de ser percibidos como costosos, por otro lado, los establecimientos desordenados y poco prolijos pueden transmitir la idea de barato. La ordenación de los productos por gama cromática produce una menor sensación de surtido que si se ordena de forma variada.

### 3.11.5.2.7: Los deseos y la emoción

Los deseos que surgen en el punto de venta, se deben más a reacciones emocionales que racionales, son consecuencia de la luz, la atmosfera, la estética del punto de venta. La luz puede

captar el interés y alterar la percepción espacial, el mejor aliado del merchandising y diseño de tiendas es la luz. La luz también influye en la predisposición, el estado de ánimo e incluso la productividad y el aprendizaje.

Las nuevas tecnologías son también una fuente de experimentación de emociones y deseos en el punto de venta. Compañías como IDEO o Zugara han desarrollado diversas herramientas para que el consumidor no solo pueda ver lo que compra, en el caso de productos de moda, por ejemplo, sino también sentir lo que compra a través de técnicas mixtas de diseño gráfico y realidad con webcams. Al hilo de esta tendencia, Adidas inauguró recientemente en sus tiendas propias un sistema denominado Adiverse desarrollado conjuntamente con Intel. Este es un programa interactivo que muestra más de 8.000 referencias de calzado de Adidas.

#### 3.11.5.2.8: La firma visual en el punto de venta

De acuerdo a Manzano et al. (2012) La firma visual del punto de venta comprende todos los elementos visuales que lo pueden diferenciar de sus competidores y contribuyen a generar las asociaciones de marca deseadas. Por tanto, el logotipo, el diseño, la implantación en tienda, la política de comunicación y de personal pueden erigirse como aspectos clave de la firma visual de la marca.

### 3.11.6 El gusto como experiencia sensorial

El gusto es el más íntimo de todos los sentidos del ser humano, ya que implica el contacto interior, directo del individuo con el producto. Para conseguir este contacto el producto tiene que pasar por la totalidad del resto de los sentidos, que actúan como filtros, el tacto participa en dos oportunidades, cuando se toma con las manos para facilitar su inspección por la vista y olfato, girándolo y manipulándolo y después en la boca, una segunda inspección táctil a través de los labios y la lengua, que evalúan y mandan información al cerebro sobre la consistencia del producto a probar, su sabor, textura y temperatura. La vista, analiza los elementos relativos a su forma, estado y color. El olfato, busca matices y reconoce componentes, para aceptarlo o rechazarlo. Y finalmente el oído, con el producto ya en la boca, al captar los sonidos que produce la masticación.

Por todo lo anterior, el gusto es uno de los sistemas más complejos, y por su relación con los otros sentidos, produce relaciones multisensoriales capaces de generar emociones ricas y completas.

### *3.11.6.1 Funcionamiento del sentido del gusto.*

El gusto es parte del sistema sensorial químico, donde los estímulos del sistema provocan reacciones que activan los receptores responsables de su percepción.

Existen cinco sabores básicos dulce, salado, ácido, amargo y el recientemente descubierto sabor "umami" (glutamato monosódico). También algunos autores añaden distintos sabores adicionales a los cinco, partiendo de la base de que parte de los sabores percibidos no se pueden obtener a partir de la mera combinación de los cinco básicos. Se incluirían sabores como el astringente, presente en el membrillo, té verde o los dátiles.

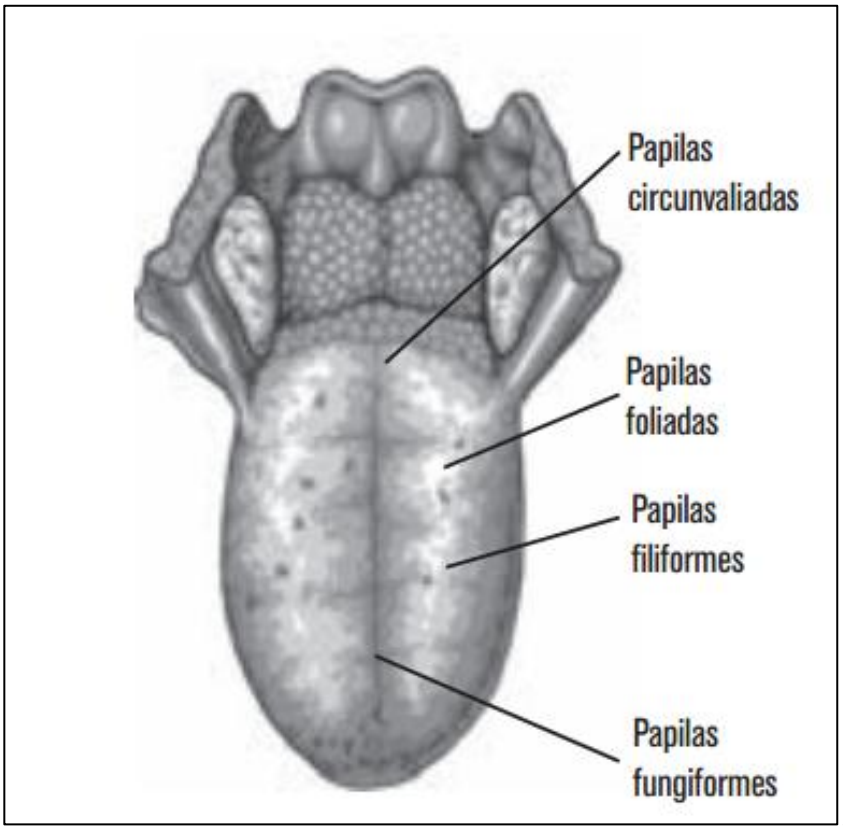
El ser humano tiene cerca de 10.000 papilas gustativas ubicadas en la lengua y garganta. Las papilas gustativas están formadas por botones gustativos y cada uno a su vez por unas cien células. La mayor parte de los cuatro tipos de papilas de la lengua son gustativas, aunque las papilas filiformes son también táctiles, y, adicionalmente, a los sabores ácido y salado, se encargan de leer la temperatura. Junto a ellas, las papilas caliciformes se encargan principalmente de leer los sabores amargo y ácido, mientras que las papilas foliadas se centran en el sabor agrio. Por último, las papilas fungiformes tendrían la prioridad de leer los compuestos químicos asociados al sabor dulce. Su ubicación puede observarse en la figura 40.

Cuando entra un alimento en la boca, se disuelve por la saliva entra en contacto con los botones gustativos y a través de los poros de estos llega a las células receptoras especializadas en cada gusto, generando un impulso específico para cada sabor que es trasmitido al cerebro. Es allí donde se obtiene la sensación de sabor a partir del reconocimiento de todos los componentes químicos recibidos por todas las células.

Existe una especialización parcial en ciertas áreas de la boca para cada sabor, Si bien cada célula receptora se encarga de captar solo un gusto primario, en una misma papila gustativa, sea del

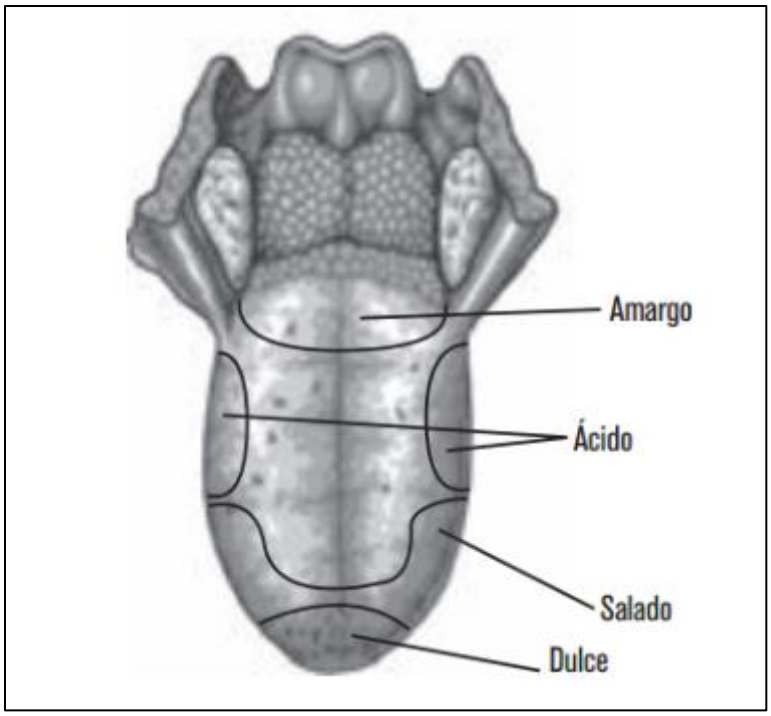
tipo que sea, existen distintos tipos de células especializadas en distintos sabores como puede observarse en la figura 41.

**Figura 40 : Ubicación de papilas gustativas**




**Fuente: Manzano et al. (2012) Marketing Sensorial: Comunicar con los sentidos en el punto de venta, Pág.162**

**Figura 41 : Sensibilidad hacia los sabores**




**Fuente: Manzano et al. (2012) Marketing Sensorial: Comunicar con los sentidos en el punto de venta, Pág.162**

Las preferencias gustativas de una persona están condicionadas fuertemente por su cultura, la sola pertenencia a una región o familia va a marcar fuertemente la aprobación y valoración de sabores. Adicionalmente, el gusto es un sentido que se entrena, y la exposición, especialmente en edades tempranas, a distintas combinaciones de sabores va a afectar tanto a su aceptación como a su capacidad de percepción y disfrute.

También las preferencias están condicionadas por la edad, por ejemplo, los niños tienen un mayor número de botones gustativos, aunque muchos de ellos van desapareciendo a medida que crecen. Esta muerte de botones gustativos, al no ser repuestos por el organismo, implica una pérdida en la identificación de sabores al perderse la intensidad de percepción, lo que es acentuado por la reducción adicional del sentido del olfato.

### *3.11.6.2 El sabor y el punto de venta*

En caso de que la marca no tenga productos o servicios directamente con la alimentación, el gusto es el sentido menos utilizado en el marketing. Se deben facilitar las pruebas del producto, que desde el mismo origen del comercio en los mercados ambulantes, se ha constituido como una

de las herramientas más útiles para motivar la compra y ha estado siempre presente en los planes comerciales de las marcas. Además es recomendable recoger también la opinión de los consumidores y comentarios sobre los resultados.

Existen distintos niveles de aplicación de la experiencia sensorial a partir del sentido del gusto. Su utilización tiene como objetivo atraer consumidores, incrementar las ventas y lograr distinguirse del resto, reforzando la vinculación de los consumidores con la empresa y sus tiendas. Los niveles son:

- Degustaciones de productos en el punto de venta: Da la ventaja de animar a la compra en el punto de venta, aumentar los tiempos de estancia y las ventas de los productos. La calidad de la implantación en el que se desarrolla en la mayor parte de los casos. Simples bandejas de muestras preparadas de producto, que lejos de cuidar los elementos sensoriales, intelectuales y hedonistas para reforzar su eficacia, corren el riesgo de producir el efecto contrario, generando desconfianza y una imagen negativa difícil de corregir a posteriori. No se trata solamente de generar una prueba, sino de generarla en un contexto para facilitar su apreciación y valoración, a la vez que se comunica marca e imagen.

- Degustaciones de categorías o degustaciones temáticas en el punto de venta. En este caso ya no se trata de acciones aisladas sobre determinadas marcas sino que la empresa quien decide, coordinándose con los proveedores, hacer un evento especial sobre una categoría, una familia de productos o una determinada denominación de origen. Jornadas de degustación que tienen como ventaja principal de generar flujo de clientes, animar la tienda y generar una experiencia asociada a la marca.

- Degustaciones de una marca fuera del punto de venta. Algunas empresas especializadas también exponen sus productos fuera del punto de venta, con el objetivo de construir imagen y generar atracción hacia sus tiendas. Para lograrlo, utilizan eventos en los que muestran el producto y facilitan la prueba del mismo en lugares distintos a los canales comunes, invirtiendo fuertemente en el entorno creado para reforzar su percepción y conseguir adicionalmente una alta cobertura en medios.

#### *3.11.6.3 Firma gustativa de la marca*

Generar una firma gustativa de marca es relativamente fácil para empresas relacionadas con el rubro de la alimentación, pero ¿cómo generar firmas gustativas en otras marcas?. Muy pocas empresas firmas se lanzan de forma clara a la búsqueda de un sabor propio que les identifique en el mercado y que les permita sumar elementos de identidad y de diferenciación frente a la competencia. Un ejemplo sería IKEA, donde se reparten galletas suecas a los clientes que esperan la apertura de la tienda y que luego se puede encontrar en la tienda, además cuenta con un restaurante de alimentos suecos a precios económicos y a la salida de la línea de cajas, también existe una tienda de alimentos suecos, ¿Cuál es la firma gustativa en este caso?, IKEA sabe a Suecia.

### 3.11.7 El olfato como experiencia sensorial

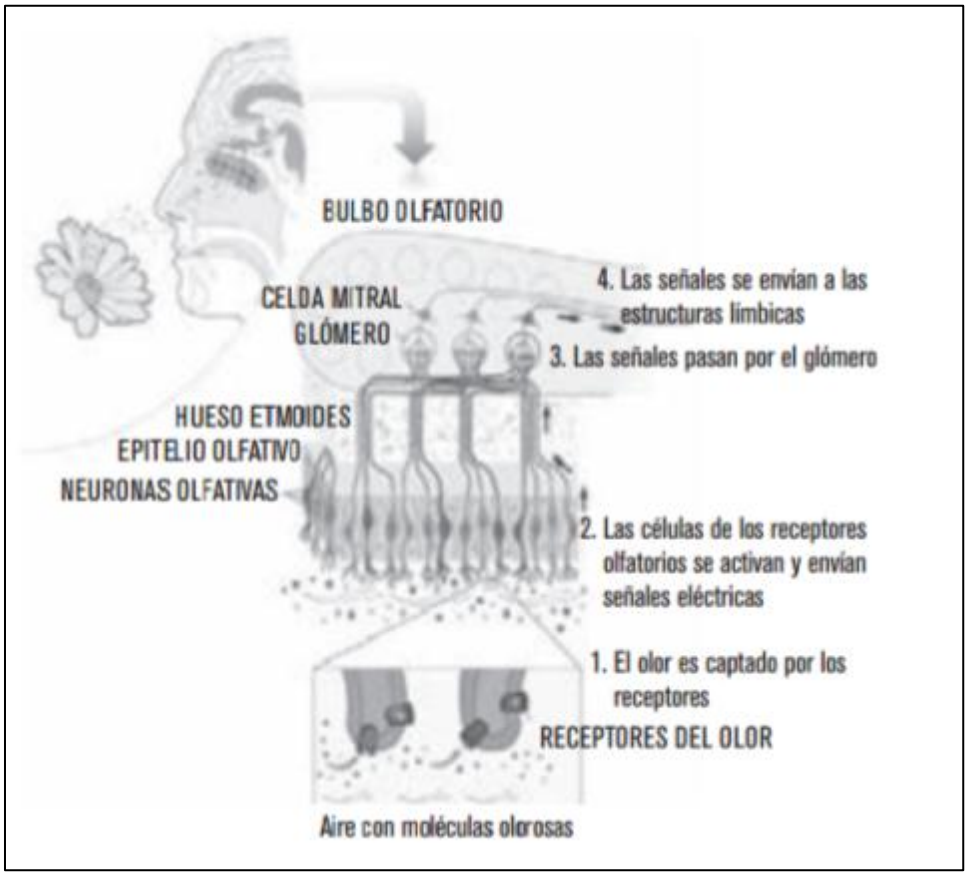
La opinión general de los expertos es que el olor es la mejor forma de provocar una experiencia sensorial. El 35% de las mil empresas más importantes a escala mundial han puesto en marcha este concepto: Abercrombie & Fitch o Starbucks son solo algunos de los ejemplos más populares entre quienes adoptan estrategias de marketing impregnadas de olor. También existen consultoras que ofrecen servicios de Marketing olfatorio, con la promesa de aumento de ventas, afluencia y memorabilidad. En Chile, algunas son Air Aroma, Aromarketing, Aromarker, FTS Aroma, entre otras.

#### *3.11.7.1 Funcionamiento del olfato.*

El olfato es muy distinto del resto de los sentidos, conocer su funcionamiento es fundamental para entender la conexión entre el olfato y las emociones, la transformación de las moléculas olfatorias en la química de los sentidos, ayudará a comprender su potencial como herramienta para despertar afectos, pasiones o aversiones.

Un olor es una mezcla compleja de moléculas olorosas de distintos tipos, con distintas concentraciones, las que llegan a través de la nariz al epitelio olfativo o pituitaria amarilla, donde se encuentran las neuronas olfativas que en sus prolongaciones en forma de cilios recepciona los estímulos olfativos transformando lo químico en sensaciones. En la figura 42 se puede observar el funcionamiento de la percepción olfatoria.

**Figura 42 : La percepción olfatoria**




**Fuente: Basado en el trabajo de Richard Axel y Linda B. Buck publicado en «Press Release: The 2004 NobelPrize in Physiology or Medicine». Nobelprize.org., 6 de junio 2011. Extraído de : Manzano et al. (2012) Marketing Sensorial: Comunicar con los sentidos en el punto de venta, Pág.138**

Los cilios llegan hasta el bulbo olfativo atravesando la lámina cribosa del hueso etmoides del cráneo. La salida del córtex olfativo comunica directamente con las estructuras límbicas responsables de las emociones, comportamientos y regulación de secreciones hormonales. A diferencia de los restantes sentidos, el efecto del olor es inmediato: olemos y sentimos.

Algunas peculiaridades de la percepción olfatoria:

- **Lento pero persistente:** la percepción de la presencia de un aroma es relativamente lenta, comparado con la reacción visual (45 milisegundos), para detectar un olor demoramos 450 milisegundos. Esto se debe a que las neuronas olfatorias no están “mielinizadas”, lo que significa que la información debe viajar de neurona a neurona, por lo que se ralentiza el proceso. También la reacción se ralentiza, una imagen o palabra demoran la mitad del tiempo en traer de vuelta memorias de lo que demoraría un aroma.

- **Sentido Sintético:** El sentido sintetiza los aromas, cuando se mezclan aromas, no puede tomarlos como un olor que sea la suma de las partes, sino como algo completamente nuevo. No podemos predecir la experiencia que resultará de una mezcla de aromas, independientemente de lo agradables que resulten por separado.

- **Sensaciones indescriptibles:** El olfato es también un "sentido silencioso", por lo difícil que resulta describir con palabras los olores o los sentimientos de bienestar que muchas veces lleva asociados.

- **Preferencias adquiridas:** Existe debate sobre si las preferencias olfatorias son innatas o adquiridas, aparentemente ciertos olores son agradables para la población en su conjunto, como sucede con el aroma de las rosas o la vainilla, los que están profundamente asociados a la infancia ya que son unos de los aromas más notorios de la leche materna. La otra perspectiva plantea que las preferencias se deben a asociaciones emocionales adquiridas. Los olores más familiarizados a las culturas son en general tomados como agradables en individuos insertos en tal cultura y desagradables para quienes están insertos en otras y se encuentran menos familiarizados. El concepto alegría o celebración se ilustra con aromas muy diferentes según la cultura: para alemanes, ingleses y franceses el olor de las velas y las galletas sería significativo, para los norteamericanos el de pino o el de torta, para los hindúes y pakistaníes el curry y las especias, y en el sudeste asiático el olor del aceite de coco o la barbacoa de cerdo serían los que evocasen esta emoción.[131]

- **Adaptación y cruce sensorial:** Existe adaptación al aroma cuando se somete al individuo por mucho tiempo a un olor, independiente de su intensidad. En general, tras quince o veinte minutos de exposición continua a un olor las moléculas olfatorias dejan de provocar una respuesta en el sentido del olfato. Para mantener el estímulo aromático se debe dispersar el aroma de manera intermitente.

[131] Kaiser, R. (2006). Meaningful Scents around the World: Olfactory, Chemical, Biological and Cultural Considerations. Wiley-Vch

Por otro lado la exposición a un olor afecta la forma de percibir otros olores próximos, es decir que tras haber sido sometida a varios olores, la nariz se puede saturar y no apreciar diferencias entre aromas.

- **Circunstancias moderadoras:** Las diferencias a la hora de percibir los olores pueden deberse a numerosos factores, por ejemplo, las mujeres son más sensibles a los olores que los hombres, la genética también puede marcar diferencias en el número y tipo de receptores olfatorios, lo que puede influir en la sensibilidad hacia un olor particular. Y también la edad es un factor que acentúa las diferencias. Cumplir años produce una disminución en la sensibilidad olfatoria. A partir de los cuarenta años se empieza a perder capacidad y a los ochenta años el 80 % de las personas padece algún tipo de disfunción en el olfato y el 50 % están cerca de la anosmia[132].

### *3.11.7.2 El olor en Marketing*

Una de las dificultades que afronta el Marketing olfatorio es la imposibilidad de medir de manera objetiva el olor. Solo existen pruebas subjetivas realizadas con individuos especialmente entrenados. Las complicaciones de esto son: dificultad al medir la intensidad de un aroma, ausencia de clasificaciones objetivas en torno a la naturaleza de los aromas.

El marketing olfatorio considera dos cualidades básicas de los aromas para evaluar su uso: placer y congruencia. El placer, considera la experiencia intrínseca del olor. La congruencia conecta el olor con el contexto (tienda, producto o marca).

**Placer:** es la respuesta más inmediata y básica a cualquier aroma, es agradable o desagradable. Un olor agradable combina tres aspectos, tono, intensidad, familiaridad.

- El tono es la esencia del aroma, algo similar al matiz en el color.
- La intensidad indica el grado de concentración del aroma. Desde el punto de vista del marketing es importante la decisión en torno a la intensidad que se desea dar al aroma. En la figura 43 se pueden observar los umbrales de detección olfatoria. Dependiendo del efecto que se quiera lograr, se debe estar entre el umbral de detección y el umbral

[132] Pérdida del olfato que sumerge a las personas en un estado cercano a la depresión donde el mundo pasa a describirse como un lugar aburrido y sin color.

de identificación, para que el individuo pueda identificar un olor, y sobre el umbral de identificación si se busca mayor protagonismo.

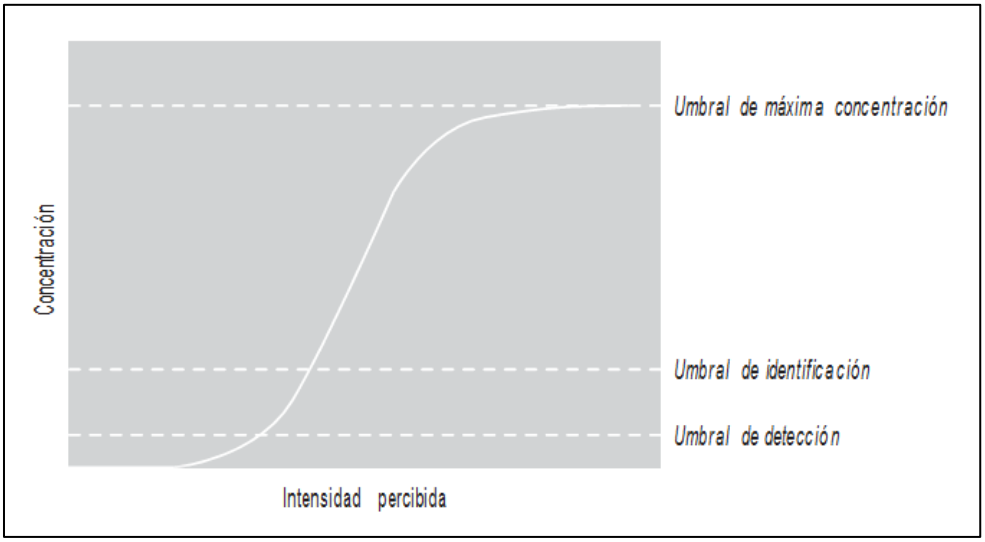
Cuando se aumenta la intensidad de un aroma agradable, el placer aumenta hasta un punto donde la saturación hace inconveniente el olor volviéndolo incluso repulsivo

- La familiaridad es cuan conocido resulta un olor para quien lo percibe. Cuanto más familiar el aroma, más probabilidad hay de que el individuo lo considere como agradable.

**Congruencia:** Es la relación natural entre el aroma y una variable de marketing. Los resultados han demostrado que el efecto del marketing olfatorio es superior si el aroma es congruente. La congruencia debe ser entendida de forma amplia: congruencia *aroma-producto*, como sucede con el olor a café de un Starbucks; congruencia *aroma-género* del comprador del producto, congruencia *aroma-tono* de la música que suena en el punto de venta. Los investigadores Matilla y Wirtz[133] observaron que el uso de melodías y aromas coherentes en cuanto al nivel de activación hizo que los clientes de la tienda evaluaran el entorno más positivamente, aumentara la interacción con los productos, el impulso de compra y la satisfacción con la visita al establecimiento, y finalmente la coherencia *aroma-esencia* de la marca.

[133] Mattila A. y Wirtz, J. (2008). "The Role of Environmental Stimulation and Social Factors on Impulse Purchasing". Journal of Services Marketing.

**Figura 43 : Umbrales de detección olfatoria**




**Fuente: Manzano et al. (2012) Marketing Sensorial: Comunicar con los sentidos en el punto de venta, Pág.144**

### *3.11.7.3 Firma olfatoria y marca olfatoria*

Asociar una marca con un aroma particular se puede desarrollar de dos formas, como firma o como marca olfatoria. En ambos casos se habla de un concepto de identidad propia de la marca. Pero la diferencia está en el nivel de compromiso con el olor. La firma olfatoria es una estrategia asociativa transitoria, la marca olfatoria ("Scent Brand") es una decisión tan trascendente como la elección de un logotipo, un color o una tipografía; será el aroma que identificará a la marca de forma única y exclusiva en el largo plazo. Lo que se busca es una sinergia entre el logotipo y el aroma, con el objetivo de reforzar significados y desarrollar emociones. Las firmas olfatorias pueden no ser exclusivas de una marca, aunque serlo les daría fuerza; pueden modificarse y alterarse, aunque no hacerlo potenciará el conocimiento y facilitará el reconocimiento; pero lo que resulta imprescindible es que el aroma se use de forma estratégica: partiendo de lo que se desea transmitir con el olor, conociendo muy bien al cliente y su contexto, y teniendo claro lo que se espera conseguir mediante el olor[134]. En la Tabla 24 se muestra los significados o efectos más probables de algunos aromas comunes.

[134] Gavilán, D., Abril, C. y Serra, T. (2011). "Marketing Olfatorio: el olor de los deseos", Harvard Deusto Marketing y Ventas.

**Tabla 24 : Significados y efectos algunos aromas**

| Aroma | Efecto |
|---|---|
| **Talco** | Seguridad y nostalgia |
| **Menta** | Activación, estado de alerta |
| **Barbacoa** | Reduce la percepción del tamaño de los espacios |
| **Manzana** | Aumenta la percepción del tamaño de los espacios |
| **Cítricos** | Explorar y Comprar |
| **Lavanda, Vainilla, Manzanilla** | Relajante |
| **Jazmín** | Favorece la concentración y desempeño en el deporte |
| **Rosa** | Evocador de recuerdo y nostalgia |
| **Violetas** | Concentración durante el estudio |
| **Canela** | Estimulante y evocador de momentos felices |
| **Osmanto** | Reduce la apatía y alivia la depresión |
| **Jacinto** | Felicidad y relajación |

**Fuente: Elaboración propia basada en http://www.scentmarketing.org/trends/**

### 3.11.8 El oído como experiencia sensorial.

El sentido de la audición está en constante actividad las veinticuatro horas del día, los trecientos sesenta y cinco días del año, incluso mientras se duerme y no se tenga consciencia de ello.

El sonido ha sido utilizado e las estrategias de marketing desde hace mucho tiempo, teniendo como principales aliados la radio y televisión. Es normal escuchar en los puntos de venta música de fondo o voces anunciando promociones.

Desde el punto de vista del marketing, lo importante es establecer de la forma más eficaz posible una conexión con el consumidor mediante la música, con el objetivo de facilitar el establecimiento de la imagen de marca en su mente y creando asociaciones que permiten activar directamente las emociones, sentimientos y experiencias.[135]

[135] (Manzano, Gavilán, Avello, Abril, & Serra, 2012, pág. 117)

Muchas empresas invierten gran cantidad de dinero en mejoras en el diseño de su imagen o en su publicidad y sin embargo no invierten nada en definir cómo suenan sus marcas, dejando de lado el hecho de que el sonido ayuda a vender ya que tiene influencia directa en la conducta de compra.

### *3.11.8.1 Funcionamiento del sentido del oído*

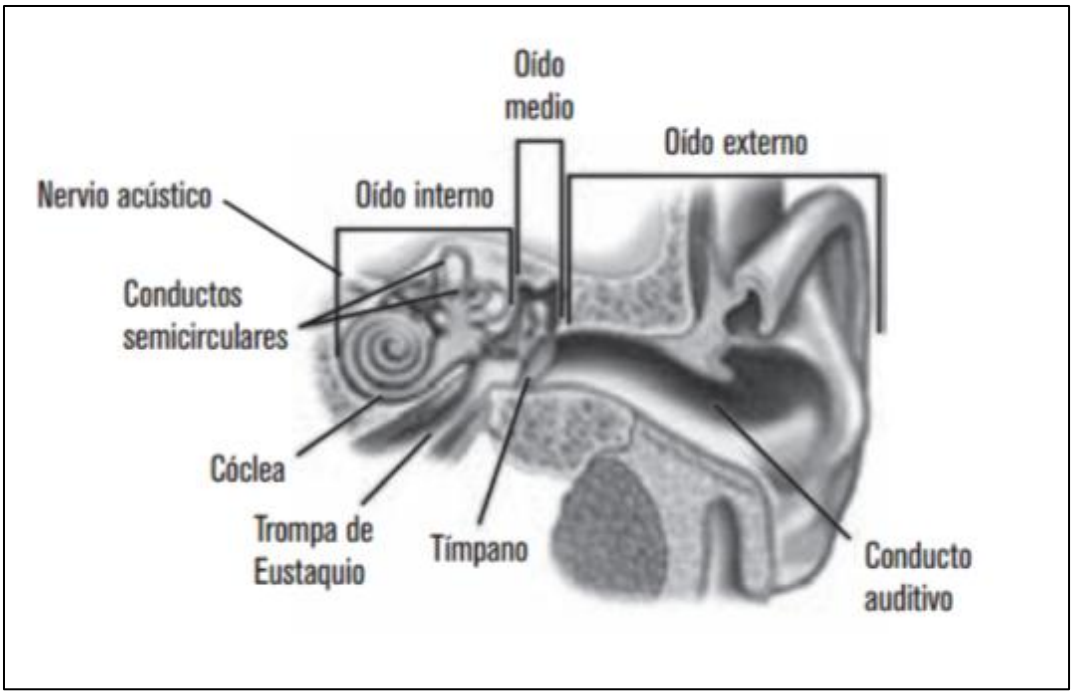
El sentido del oído, al igual que el sentido del olfato no pueden ser controlados voluntariamente, se encuentran activos en todo momento, esto hace que se constituyan como herramientas comerciales poderosas tanto a nivel consciente como inconsciente.

Para entender el alcance de sus efectos, debe conocerse cuál es su funcionamiento fisiológico. El oído capta los sonidos y los convierte en impulsos eléctricos que transmite a través de fibras nerviosas hacia el cerebro, el que los lee e interpreta. El proceso de captación, procesamiento y transducción de los estímulos sonoros se realiza en el oído, el procesamiento neural se produce en el cerebro, entonces se pueden distinguir dos regiones del sistema auditivo, la región periférica, donde los estímulos conservan su carácter original de ondas mecánicas y la región central en donde las señales se transforman en sensaciones. La región central añade también aspectos cognitivos asignando un contexto y significado a los sonidos.

Desde el punto de vista anatómico, el oído está formado por tres secciones: el oído externo, el oído medio y el oído interno como se puede observar en la figura 44 el oído externo comprende el pabellón auricular y el conducto auditivo externo. Es el encargado de captar y dirigir las ondas sonoras a través del orificio auditivo hasta el tímpano. Y encauzarlas hacia el oído medio.

El oído medio está constituido por una cavidad llena de aire, dentro de la cual se encuentran tres huesos, denominados martillo, yunque y estribo, unidos entre sí en forma articulada. Uno de los extremos del martillo se encuentra adherido al tímpano, mientras que la base del estribo está unida por un anillo flexible a las paredes de la ventana oval, orificio que constituye la vía de entrada del sonido al oído interno. La cavidad del oído medio se comunica con el exterior del cuerpo a través de la trompa de Eustaquio, conducto que llega hasta las vías respiratorias y que permite igualar la presión del aire a ambos lados del tímpano.

**Figura 44 : Anatomía del oído**




**Fuente: Manzano et al. (2012) Marketing Sensorial: Comunicar con los sentidos en el punto de venta, Pág.119**

El oído interno representa el final de la cadena de procesamiento mecánico del oído. En él se ubica la cóclea, un conducto rígido en forma de espiral lleno de fluido en el que las vibraciones mecánicas del estímulo se convierten en impulsos nerviosos que a través del nervio auditivo llegan al cerebro donde éste último se encarga de transformar los impulsos en sensaciones auditivas.

La utilización del sonido en el punto de venta puede ser muy arriesgado si se utiliza inadecuadamente, la música puede energizar o relajar, alegrar o entristecer, animar a entrar al punto de venta o provocar rechazo. Si se utilizan bien, los sonidos y la música pueden tener efectos positivos en el comportamiento del consumidor, mal utilizados, pueden llevar al fracaso de la estrategia. Entre las peculiaridades del sentido auditivo están:

- Evocador de recuerdos: El ser humano puede asociar recuerdos a estímulos procedentes de los cinco sentidos, y relacionar conceptos e ideas que a su vez generan emociones. El oído tiene un efecto inmediato sobre el recuerdo, pudiendo transportar al individuo a dimensiones temporales remotas en su vida cargadas de emoción.

- Generador de emociones: Al ser compuesta la música viene cargada de la emoción que el compositor ha vertido en ella, y el oyente, percibe y genera emociones al escucharla.
  Emoción y recuerdo no son independientes. La emoción genera recuerdos y viceversa, en general las reacciones emocionales a patrones acústicos es similar. Por ejemplo, las obras en tono mayor con tempo rápido tienden a generar emociones de alegría, actividad, sorpresa, enfado o temor. Por el contrario, las obras en tono menor y tempo lento generan emociones de tristeza, aburrimiento o melancolía. Esto ocurre en la teoría musical occidental, pero no parece exportable a otras culturas.[136]
  La música y emoción comparten una misma región del cerebro, llamada córtex pre frontal y que se encarga de la respuesta o control de las emociones.

- Capacidad de generar sinestesias: puede generar mezclas de impresiones de varios sentidos. Zampini y Spence[137] han investigado la influencia del sonido en la percepción de ciertas cualidades de un alimento como por ejemplo la frescura.
  Otros productos, no alimentarios también tienen en el sonido su identificación de marca, por ejemplo Harley Davidson y el sonido característico de sus motocicletas que para el consumidor representan libertad, desafío, aventura, sueños, provocación.

- Sensación de pertenencia. La música puede también evocar sensaciones de pertenencia, la música de distintas culturas y países unen a quienes comparten una misma identidad, de igual forma que los seguidores de un equipo de futbol se sienten identificados e integrados cantando el himno de su club. Los Jingles[138] de algunas marcas aumentan la sensación de pertenencia y llevan al consumidor a recordar el momento de consumo del producto.

- Simbolismo del sonido: los sonidos tienen su propio simbolismo, las palabras por ejemplo, por si solas siguen una estructura arbitraria, en el sentido de que no existe conexión entre el sonido de la palabra y su significado. Sin embargo investigaciones han demostrado que el sonido i se asocia con objetos pequeños y el a con objetos grandes. En el ámbito del

[136][136] (Manzano, Gavilán, Avello, Abril, & Serra, 2012, pág. 121)
[137] Zampini, M. y Spence, C. (2005). "Modifying the multisensory perception of a carbonated beverage using auditory cues". Food Quality and Preference.
[138] Un Jingle es una melodía o canción breve utilizada con fines publicitarios; de modo que se consigue que la marca sea fácilmente recordada por las personas.

maketing, la evaluación de un nombre de marca es positiva cuando el consumidor lo encuentra congruente con las expectativas que se ha formado del producto evaluado[139].

### *3.11.8.2 El sonido*

El sonido es uno de los elementos clave para generar una experiencia de compra positiva en el consumidor. Los puntos de venta han utilizado esta herramienta desde hace muchos años, por ejemplo como música de fondo o como música acorde al público que atraen.

El sonido se caracteriza por cuatro cualidades básicas; altura, tono intensidad, timbre o color y duración.

- La altura o tono es la característica que permite diferenciar un sonido agudo de uno grave. Está determinada por la frecuencia de las ondas sonoras; así, a mayor número de vibraciones por segundo más agudo es el sonido.
- La intensidad o volumen de un sonido permite distinguir entre sonidos fuertes o débiles. Se puede definir como la fuerza con la que se produce un sonido.
- La duración es la característica del sonido que nos permite diferenciar sonidos largos de sonidos cortos. Se puede definir como el tiempo de permanencia de un sonido.
- El timbre es la cualidad que permite diferenciar los sonidos producidos por los distintos instrumentos. Permite distinguir la misma nota producida por dos instrumentos musicales diferentes y depende del material con el que estén fabricados.

### *3.11.8.3 La música en el punto de venta*

La importancia de la música que suena en un establecimiento radica en la influencia que ejerce en la conducta del consumidor. Que compre más, que compre menos, que alargue su estancia en una tienda o que salga de ella antes de haber terminado su compra. Algunas características de la música en el punto de venta son:

- **Tempo:** corresponde al ritmo de la música, la música energética tiene tempo rápido y provoca más sentimientos positivos y optimistas que la música lenta y relajante. En el punto de venta, música más lenta hace que el consumidor camine más lento y permanezca más tiempo en el establecimiento, lo que aumenta las ventas.

[139] Lowey, T. M. y Shrum, L. J. (2007). "Phonetic symbolism and brand name preference", Journal of Consumer Research.

El tempo de la música también afecta a la percepción del paso del tiempo. Los estudios sobre el impacto de la música durante las esperas corroboran que el tempo musical suele provocar un tempo emocional equivalente que bien aplicado logra que el tiempo percibido de espera entre los consumidores sea menor que el tiempo real transcurrido[140].

- **El tipo de música**. El hecho de que suene música en un establecimiento no es garantía de éxito. Es necesario que esta sea coherente con los gustos del público al que atrae.
  El tipo de música influye también al tipo de productos adquiridos. El experimento realizado en una tienda de vinos en la que se colocaba una cabecera de góndola con vinos franceses y alemanes. La música de ambos países sonaba en días alternos. Como resultado, las ventas de vino francés y vino alemán también se alternaban al compás de la música de su nacionalidad [141]

- **El volumen.** Un mal manejo de esta característica puede generar efectos adversos importantes, el ruido daña la capacidad auditiva y ejerce una influencia negativa en el organismo.

### 3.11.9 El tacto como experiencia sensorial.

Con solo observar al consumidor en el proceso de compra, se puede comprobar la importancia que el sentido del tacto tiene para el ser humano. Tocar el producto es el medio principal para obtener información del producto. El tacto se diferencia de los demás sentidos en que implica un contacto físico directo, contacto que se produce a partir de la predisposición activa y voluntaria del consumidor. El tacto al igual que el gusto, actúa en combinación con algún otro sentido, por lo tanto genera siempre experiencias multisensoriales.

#### *3.11.9.1 Funcionamiento del sentido del tacto*

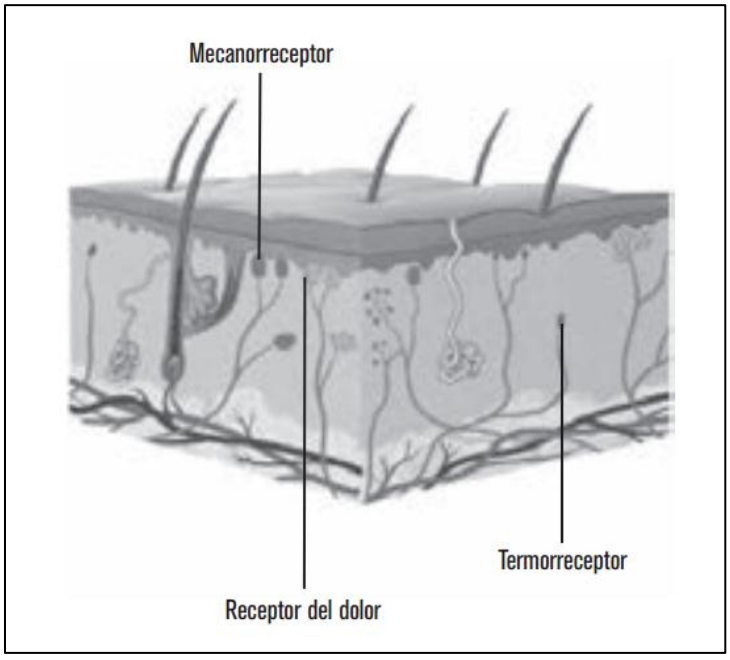
De acuerdo a Manzano et al. El sentido del tacto incluye tanto la sensación cutánea generada por las manos o el resto del cuerpo como la percibida a partir de cualquier otra zona corporal a través de sus músculos o articulaciones corporales (kinestesia). Cuando nos referimos a

[140] (Manzano, Gavilán, Avello, Abril, & Serra, 2012, pág. 130)
[141] North A. C., Hargreaves, D. H. y McKendrick, J. (1999). "The Influence of In-Store Music on Wine Selections", Journal of Applied Psychology

la percepción háptica[142] lo hacemos en relación a la búsqueda de información por el individuo por medio del contacto directo con el producto, cualquiera que sea la forma de este contacto.

La percepción háptica se produce a partir de la gran cantidad de receptores táctiles dispuestos en la piel o en tejidos debajo de esta. Estos tejidos están especializados en distintos tipos de sensaciones táctiles, con el objetivo de tener información detallada de cada sensación. La información es recibida por el cerebro desde el centro de receptores para generar un mensaje preciso que ayude a tomar la mejor decisión. Con este fin se ubican mecanorreceptores, termorreceptores y nioceptores que envían al cerebro información de textura, sequedad, temperatura, vibración, formas, curvas, aspereza, flexibilidad, peso, localización o dolor. En la figura 45 se puede observar la ubicación de estos receptores en la piel.

**Figura 45 : Ubicación de los receptores táctiles**




**Fuente: Manzano et al. (2012) Marketing Sensorial: Comunicar con los sentidos en el punto de venta, Pág.178**

La exploración táctil incluye muchos tipos de movimientos, movimientos laterales para determinar la textura del producto, apretar para su aspereza o flexibilidad, posar estáticamente los

[142] Háptica, designa la ciencia del tacto, por analogía con la acústica y la óptica. La palabra proviene del griego háptō

dedos para obtener información sobre su temperatura, mantener el objeto en la mano para obtener información de su forma, tamaño, volumen, y peso.

Las manos son el canal principal de recepción de información táctil, debido principalmente a que es una de las zonas del cuerpo con mayor densidad de receptores.

### *3.11.9.2 El tacto: beneficios y condicionantes*

Durante el proceso de compra, el tacto es integrado en todo momento, se pone al servicio de la vista, al olfato, al oído y al gusto. Además de esto, el tacto tiene un papel principal al generar la información háptica de los distintos atributos del producto. Y así lograr una percepción más completa en dependiendo de la fase del proceso de compra en la que se encuentre el consumidor. Ya sea activando su deseo, generando la información relevante, facilitando la comparación entre distintas opciones o, una vez hecha la compra, a través del uso del producto en sí.

En los casos donde en el punto de venta se aplican restricciones para el acceso a una experiencia háptica, por ejemplo productos no accesibles o productos que siendo accesibles, por medio de carteles en el punto de venta se prohíbe el contacto con ellos, harán que el comprador reaccione ante la dificultad de ejercer la necesidad sensorial buscando de forma activa aquellos lugares donde la experiencia se facilite y los convertirá en destino preferente. Algunas empresas tienen en cuenta este factor, y generan como eje principal de la comunicación con el cliente, el contacto con el producto. Un ejemplo de esto es MAC, que invita a sus clientas a probar sus productos e incluso generan instancias para maquillarlas completamente.

**Beneficios:**

Son múltiples, el primero y más obvio es que permite entregar información valiosa al cerebro sobre los distintos parámetros físicos del producto que permiten satisfacer la necesidad del cliente, esta información es obtenida directamente or el consumidor y le permite tomar una decisión. Por ejemplo, en algunos productos, el factor diferenciador resulta ser el peso, donde si es mayor, se asocia con más calidad[143]. Lo inverso ocurre en productos tecnológicos, donde un menor peso se percibe como de una tecnología más desarrollada y por ende de calidad superior.

[143] Lindstrom, M. (2005). “Brand Sense. Build Powerful Brands through Touch, Taste, Smell, Sight, and Sound”, Free Press.

Un segundo beneficio es que el acceso al producto genera confianza en la evaluación realizada y en la decisión de compra realizada[144]. Más información como elemento racional y más confianza como elemento emocional si se priva el acceso a la experiencia háptica con el producto, lo más probable es que resulte en la aparición de inseguridad y con seguridad la decisión de no comprar.

El sentido del tacto también influye en la predisposición afectiva hacia los productos, al sentir su contacto y generar emociones y sentimientos que refuerzan los contenidos cognitivos[145]. Con solo tocar el producto se activa la sensación de propiedad sobre este, se captan de mejor manera sus componentes de valor y se tiene una mejor predisposición a pagar un determinado precio por él. Al tocar el producto se activa el deseo de tenerlo, que complementado con el merchandising en el punto de venta potencia el proceso de compra impulsiva.

**Las categorías de producto y el tacto:**

La necesidad de tocar un producto estará condicionada por requerimiento de otros sentidos (ver, oler, probar, oír), luego por la necesidad de información sobre sus elementos físicos. Dependiendo de la implicación del consumidor, de las diferencias entre pro- ductos y marcas, y del riesgo percibido en la decisión, la evaluación háptica variará entre inexistente, automática y rutinaria, o consciente, metódica y exhaustiva.

En cuanto a la categoría del producto, esta determinará el motivo principal que impulsa a tocarlo, por ejemplo, existen categorías donde las variables peso, textura, temperatura y dureza son fundamentales para comparar las diferencias entre productos, en estos casos habrá una mayor necesidad de uso del sentido del tacto.

Tocar un aparato tecnológico, tocar ropa, tocar fruta en un supermercado. Cada acción táctil se dirigirá hacia una serie de propiedades del producto para responder a una necesidad de

[144] Peck, J. y Shu, S. (2009). “The Effect of Mere Touch on Perceived Ownership”, Journal of Consumer research.
[145] Peck, J. y Wiggins, J. (2006). “It just feels Good: Customer´s Affective Response to Touch and Its Influence on Persuasion”, Journal of Marketing

información que le permita al cerebro completar las sensaciones requeridas para tomar una decisión[146].

Las ventas online tienen condicionantes que dificultan su desarrollo en algunos mercados, existen muy pocas categorías de producto donde no se hace necesaria la utilización del tacto, y cuando ocurre es principalmente porque ya se tiene la información necesaria de alguna experiencia previa, como ocurre con compras repetitivas y de baja implicación.

¿Cuáles son los elementos claves para aumentar las ventas online de productos donde el factor táctil es fundamental para la compra?. Lo principal es: generar confianza para compensar la falta de información táctil, tener una buena política de devoluciones, para que en caso de no cumplir las expectativas del consumidor permita un retorno simple. Una imagen de calidad y garantía asociada a la empresa. Incluir elementos como frases descriptivas y elementos visuales para compensar la ausencia de información táctil. Y finalmente el acceso al punto de venta físico, para extrapolar información y funcionar como referencia a la hora de tomar una decisión.

**Tipologías de clientes y tacto**

Las personas tienen distintos comportamientos en cuanto a la búsqueda del contacto con el producto. Desde el consumidor que se remite a tomar el producto y dejarlo en su carro hasta quienes lo toman e inspeccionan profundamente. Existen así dos grupos extremos de compradores, los que tienen baja necesidad de tocar y los con alta necesidad de tocar. Esta necesidad de tocar puede deberse a razones racionales (obtener información) o a motivaciones emocionales como la búsqueda de sensaciones de disfrute.

Los consumidores con alta necesidad de tocar evitan la compra de productos si no pueden acceder a ellos, estos individuos debido a la mayor experiencia y entrenamiento en la exploración táctil necesitan de menos tiempo de contacto ya que sus captores de información están más desarrollados.

Por otro lado está el grupo de los consumidores que tocan durante más tiempo para disfrutar la textura del producto. Una sensación hedonista resultado de su mayor aprendizaje y experiencia.

[146] (Manzano, Gavilán, Avello, Abril, & Serra, 2012, pág. 186)

**Distintas situaciones y Tacto**

Es el último elemento que condiciona la necesidad de tocar. Se refiere a la situación del comprador en relación con el contexto de compra y la fase del proceso de compra en la que se encuentre.

Comprende desde la búsqueda preliminar del producto que puede ser desde un contexto virtual por ejemplo, hasta la búsqueda detallada en las fases más activas de comparación de alternativas en un contexto de tienda con libre y total acceso al producto.

Finalmente esta la compra por impulso, que aparece en el punto de venta, conectada directamente con el contacto con el producto y asociada a compras hedonistas. Distintas investigaciones coinciden que entre un 20 y 80% de las decisiones de compras en tiendas físicas y cerca de un 50% online se deben a compras por impulso, depende de todas formas del modo de compra y perfil del comprador.

### *3.11.9.2 El sentido del tacto y el punto de venta*

El tacto está integrado en todas las empresas de una u otra forma en su proceso de venta. Ya sea venta web o en tienda real, la comunicación de propiedades del producto o sus cualidades hedonistas siempre están consideradas para completar la información háptica requerida por el comprador, facilitar su proceso de compra y generar la venta.[147]

La integración del sentido del tacto en el marketing sensorial de la empresa se realiza de forma planificada y se desarrolla en función a las necesidades del cliente, donde el tacto mejora la transmisión del valor del producto. No son muchas las empresas que toman al sentido del tacto como elemento diferencial y menos aún, las que a través de él generan asociaciones positivas que refuercen la imagen de marca. Un ejemplo de las empresas que lo aplican es Apple, su propuesta de valor se centra en su famoso "*Think different*" y el desarrollo de soluciones tecnológicas innovadoras en computadores, telefonía, imagen y sonido, en donde el diseño y facilidad de uso son

[147] (Manzano, Gavilán, Avello, Abril, & Serra, 2012, pág. 190)

las ventajas competitivas clave. En sus tiendas el producto es completamente accesible sin barrera alguna, se incentiva el contacto para generar disfrute de compra y deseo.

¿Cómo actúa un sitio web para comunicar a sus clientes beneficios asociados al tacto a través de las propiedades específicas del producto? Una forma es priorizar la comunicación a través de elementos visuales que se vuelvan iconos del beneficio comunicado y desarrollan a la vez en texto las propiedades del producto.

### 3.11.10 Estrategias sensoriales y trato al consumidor

Para presentar al marketing sensorial en práctica, se presentaran a continuación las estrategias sensoriales para el olfato, audición, vista, gusto y tacto que pueden ser utilizadas por las empresas para llegar a cada uno de los sentidos.

#### *3.11.10.1 Estrategia sensorial para el olfato*

Una estrategia para el olfato pone atención a la marca, crea una buena atmosfera y aumenta el bienestar del consumidor.

El sentido del olfato está relacionado de cerca con la vida emocional, y los aromas pueden afectar fuertemente las emociones. Una persona puede recordar más de 10.000 aromas distintos, y la percepción de un aroma experimentado anteriormente es suficiente para asociarla a memorias anteriores.

Los aromas pueden contribuir a que las experiencias sensoriales generen memorias duraderas en el consumidor y generar conciencia y crear una imagen de marca tanto temporalmente como a largo plazo. Esto puede realizarse mediante actividades de marketing a corto plazo, donde el rol de los aromas es crear atención alrededor del producto o marca, o estrategias a largo plazo, donde el aroma se convierte en el elemento principal de la identidad de la marca de una empresa.

Algunas expresiones relacionadas con la composición de un aroma son decisivas para las experiencias olfativas, entre ellas están la conexión natural de un aroma a un producto, como ocurre por ejemplo con algunos productos de gastronomía (congruencia del producto), y la intensidad del aroma. Estas expresiones son importantes cuando la asociación de los aromas con los productos tiende a contribuir de forma positiva a la experiencia sensorial. Las diferencias entre los hombres y

las mujeres en la percepción de los aromas, explica porque el sexo es una expresión también de gran importancia en considerar una estrategia sensorial apropiada para el sentido del olfato. En contraste, aromas sutiles pueden afectar a un individuo de forma más inconsciente.

En el área de servicios, los aromas pueden aumentar el bienestar de los clientes y contribuye a mejorar la atmosfera. Los aromas también pueden tener un impacto positivo en la lealtad de los consumidores con la empresa. Los aromas a vainilla y clementina, en particular, afectan el comportamiento de los consumidores haciéndolos inconscientemente estar por más tiempo del que estarían normalmente en las tiendas.

Los aromas también mejoran el recuerdo y reconocimiento de una marca. Algunas empresas intentar conectar aromas específicos con sus marcas a través de lo que se conoce como firma aromática. Esta conexión también puede lograrse mediante una marca aromática, donde una empresa utiliza un aroma único como una marca registrada. Una ventaja puede ser que la firma no necesite utilizar logotipos en sus tácticas y estrategias de marketing.

#### *3.11.10.2 Estrategia sensorial para la audición*

Una estrategia de sonido toma en cuenta que los clientes reaccionan con sentimientos cuando están presentes la música y voces.

El sonido siempre ha sido de gran importancia en la sociedad. La mayoría de las personas le dan un significado al sonido, y la música como fuente de inspiración es utilizada frecuentemente para modelar la personalidad de una persona. Desde el nacimiento, los bebes logran un mayor entendimiento y percepción de la realidad a través del sonido.

Cada vez más empresas están notando que el sonido puede ser una estrategia para fortalecer la identidad e imagen de marca. Las expresiones de sonido como propaganda musical, música, voz, ofrecen posibilidades de crear una experiencia de sonido y pueden ser utilizadas para crear advertencias alrededor de un producto o marca, o para reforzar algún tema específico.

El sonido, frecuentemente a través de la música, se toma en consideración cuando las tiendas intentan crear una buena atmosfera. Cuando el sonido se utiliza conscientemente, la empresa

tiene grandes oportunidades de crear una firma de sonido que caracterice a la marca. También es posible esto al utilizar una marca de sonido de forma legal.

Al crear una experiencia de sonido es importante crear una visión holística donde todos los sonidos, desde la consola hasta las voces de los empleados sean considerados. Utilizar un artista o productor musical puede ser atractivo en el sentido de expresar la identidad de una marca de formas novedosas, lo que requiere intentos por ser más personal e individualizada.

La tecnología digital ofrece posibilidades para que la empresa haga un balance y controle el sonido para crear acústica aceptable en el ambiente del servicio, también se requiere la eliminación de sonidos disruptivos, la que se puede lograr con barreras de sonido que controlen el sonido entre distintos espacios.

#### *3.11.10.3 Estrategia sensorial para la visión*

Una estrategia para el sentido de la vista significa crear conciencia de la marca y establecer una imagen de producto o de marca que incremente las experiencias sensoriales del cliente. La imagen que una empresa se quiere crear de sí misma contribuye a su identidad y es la base de la imagen que se llevan de ella los consumidores.

La importancia de una estrategia para la vista radica en que lo que los ojos ven es extremadamente importante al momento de la compra. Para la empresa, la identidad de marca es una característica distintiva que se expresa a través de distintos elementos estéticos en el marketing como publicidad, identidad visual y verbal, diseño, y estilo, pero también a través de medios electrónicos, páginas de internet o los empleados. En muchas ocasiones, en especial cuando se tratan de bienes de consumo masivo, una identidad visual puede ayudar a los clientes a reconocer una marca.

Se considera a la vista como el más poderoso de los sentidos humanos y también el más atractivo. El sentido de la vista y los sistemas visuales permiten descubrir cambios y diferencias cuando se ve un diseño, un empaque distinto o una nueva tienda. Una imagen se forma en la retina del ojo, donde los contrastes y diferencias se refuerzan en relación al color y forma, por ejemplo. Cada imagen formada se compara con las experiencias y memorias anteriores. Por esta razón, una estrategia para la vista descansa sobre un numero de expresiones visuales, cada una de las cuales, por si solas o en conjunto, puede dar reconocimiento de bienes y servicios. Expresiones como

diseño, empaque, y estilo se asocian más a bienes que servicios, por otro lado, expresiones como color, iluminación y tema puede ocurrir tanto en bienes como en servicios, lo que también ocurre para expresiones como gráficas, diseño exterior e interior.

#### *3.11.10.4 Estrategia sensorial para el gusto*

El sentido del gusto es uno de los sentidos más distintivos emocionalmente. Este hecho se expresa comúnmente en el día a día a través de conceptos como dulce, ácido y un tema de gusto. Utilizamos las papilas gustativas en la lengua para sentir, aunque también hay papilas gustativas en el paladar y garganta.

Para fortalecer la identidad de marca de una empresa, las experiencias del gusto de distintos tipos pueden contribuir a crear una imagen de producto o de marca. Sin importar si la empresa o marca atrae naturalmente el sentido del gusto con sus productos (como ocurre en las empresas gastronómicas)

Por tanto, los sabores pueden trabajar como condimento para las marcas, al darles mayor dimensión

Cuando las empresas ofrecen comidas y bebidas esta es una forma común de interactuar con los consumidores y facilitar sus experiencias sensoriales, lo que también puede ocurrir en situaciones donde las empresas rivales compiten con productos que son similares en términos de precio y calidad. En estos casos los sabores pueden diferenciar la marca de una empresa si, por ejemplo, comida y bebida son añadidos para atraer a los consumidores y captar su atención.

Las expresiones sensoriales tales como nombre, presentación y conocimiento son importantes para contribuir a las experiencias del gusto de consumidores. Conocimiento de cómo, por ejemplo, diferentes sabores y composiciones de sabores reaccionan en conjunto para hacer más profunda y significativa la experiencia sensorial del consumidor. También es importante considerar como la comida y las bebidas se presentan a los consumidores, se ha demostrado que nombres descriptivos pueden aumentar la venta de platos de comida en cerca de un 30% en restaurantes.

Más aún, una experiencia sensorial para el gusto puede ser dependiente de como los distintos sentidos, por ejemplo olfato, visión y tacto, interactúan en simbiosis, lo que puede llevar a

sinergias para una aún mayor experiencia sensorial. Al respecto el estilo de vida y medio ambiente, por ejemplo, las características de un restaurant, son de igual importancia que el deleite del consumidor.

El sabor que un individuo percibe comprende mucho más que solo el sabor actual de la marca; también incluye aromas, sonidos, diseños y texturas, por esta razón, el concepto gusto está más relacionado con la experiencia sensorial completa que solo con lo que se saborea.

***3.11.10.5 Estrategia sensorial para el tacto***

El sentido del tacto contribuye a la construcción del sentido de forma, que nos dice si un objeto es afilado, duro, redondo, y así que no sea necesario tocar el objeto.

Se puede recordar y revivir como algo se sintió simplemente mirando o pensando sobre eso. La mayoría de las empresas no han notado la importancia de los sentidos humanos para un marketing sustentable, pero las marcas que contribuyen a experiencias táctiles únicas tienen buenas oportunidades de crear una identidad e imagen alrededor de un productos en término de marketing táctil.

Las marcas también pueden ser reconocidas a través del sentido del tacto con expresiones como los materiales y superficies de un producto o tienda, también a través de la temperatura y el peso. Un ejemplo de esto es que los objetos pesados son en general relacionados con la alta calidad. Otras expresiones sensoriales de importancia para el tacto son las de forma y estabilidad, como se puede observar por ejemplo en la botella de Coca Cola su forma única.

Para que la interacción física con los consumidores sea posible, se requiere que los productos de la empresa estén disponibles de forma física. Los clientes deben tener la opción de tocar, apretar, girar e invertir diferentes productos. El incentivo de tocar puede llevar a que los consumidores estén dispuestos a interactuar con productos que normalmente no notarían. Aumenta las oportunidades de impulsar la compra no planificada.

La experiencia táctil es importante en la compra y consumo de servicios. Este hecho se reconoce por ejemplo, a través de sillas cómodas en una compañía de viajes y sillas y mesas duras en el caso de a comida rápida.

Finalmente, es importante notar que la tecnología digital ofrece posibilidades incrementadas para crear experiencias táctiles realísticas durante el desarrollo del producto. La tecnología digital puede producir una experiencia táctil a través de presión y vibración simuladas, además existe tecnología que estira la piel cuando se toca un objeto digital, haciendo posible replicar el sentido de tocar algo que se visualiza en la pantalla.

# CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

En la siguiente sección se describirá de manera exhaustiva cual es la realidad de la gastronomía y pastelería en la Región Metropolitana, para desarrollar posteriormente un análisis específico a la ciudad de Santiago. Conjuntamente se analizarán los principales competidores y las fortalezas del emprendimiento en comento.

## 4.1 Descripción de la Industria

La industria de la pastelería en chile y especialmente en Santiago es una industria de larga data, con una serie de referentes en todas las comunas del Gran Santiago con más de 30 años de historia, existen una gran variedad de franquicias y negocios familiares.

Las franquicias y grandes empresas de pastelería se ubican en general en puntos de alta afluencia, los negocios familiares en cambio son más variados en sus ubicaciones, y cuentan en gran medida con una alta fidelización de sus clientes por lo que no les afecta la ubicación en su nivel de ventas. Los formatos no se quedan atrás en su variedad, existen pastelerías de gran tamaño y con una amplia carta de productos, las que muchas veces incluyen en su cartera productos de cafetería para acompañar a los productos pasteleros; por lo que están enfocadas a un cliente que aprecia consumir productos en el lugar y disfrutar del ambiente proporcionado en él. En ellas se observa un especial cuidado en el diseño de ambiente y mobiliario. Otras en cambio privilegian las compras para llevar, reduciendo su espacio y configurándose como una alternativa útil para quienes están de paso. Este tipo de pastelerías se observa principalmente en la comuna de Santiago centro, el centro urbano principal de la región.

Un panorama completamente distinto es el que se observa en las empresas especializadas en la elaboración de cupcakes, es una industria incipiente, a pesar de que sus comienzos en Santiago datan de la década del 2000, existen pocos referentes que cuenten con establecimientos físicos, y los que existen cuentan con espacios reducidos por lo que su foco es principalmente las ventas para llevar o a pedido. Ha crecido también el número de empresas fuera del marco legal que ofrecen estos productos de forma online, el hecho de que estén fuera del marco legal implica, además de una infracción a las normas legales, un riesgo para la salud del consumidor ya que no es posible asegurar la inocuidad de los procesos ni los productos que resultan de ellos. De todas maneras, existe un público que acepta estos riesgos a cambio de precios más bajos.

Por otro lado, quienes sí se preocupan de estos factores, están indudablemente dispuestos a pagar un precio mayor por tener la seguridad de la inocuidad de los alimentos que consumen, y en este sentido, son el público objetivo del modelo de negocio descrito. Las tiendas de cupcakes se encuentran principalmente en algunas comunas del sector oriente de Santiago, y en menor medida en alrededores.

En general quienes consumen cupcakes con frecuencia tienen preferencia por tiendas de cupcakes que ofrecen una carta más especializada en estos productos, quienes los consumen ocasionalmente no tienen preferencia específica por algún lugar y los compran en aquel lugar por una serie de razones: conveniencia, precios, tendencia, cercanía, entre otros. Cada vez son más pastelerías que están incluyendo los cupcakes en sus cartas, pero de todas maneras con variedades de sabores más acotados que en tiendas especializadas.

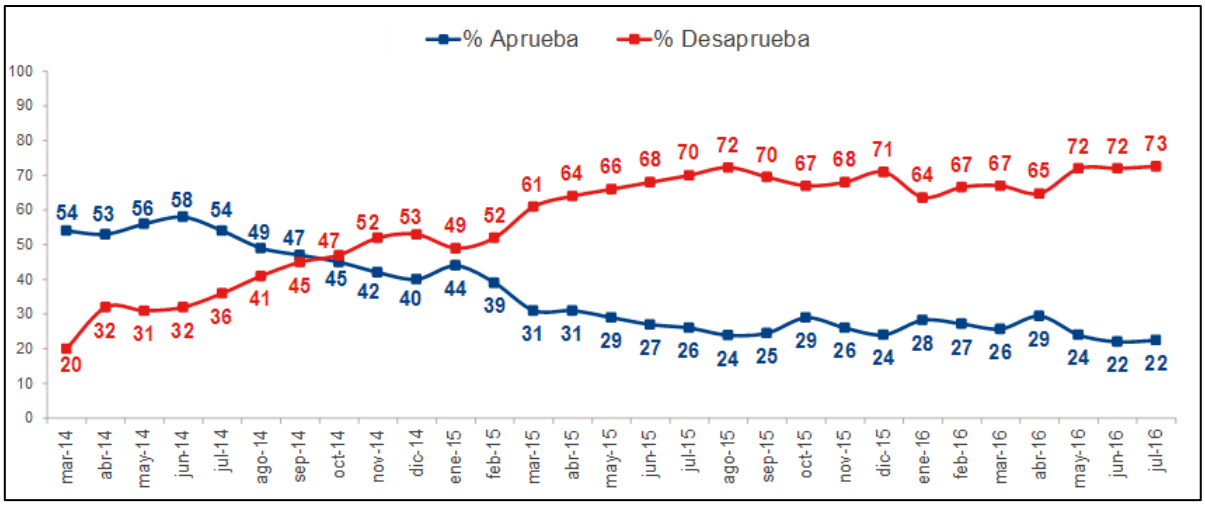
## 4.2Análisis del Macro entorno (Análisis PESTLA)

### 4.2.1 Factores Políticos/Legales

#### *4.2.1.1. Chile*

La política del país no está pasando por su mejor momento, según la encuesta adimark Evaluación al Gobierno de Julio 2016 la Presidenta Michelle Bachelet tiene el índice más bajo de aprobación en su mandato por parte de los chilenos, llegando a un 73% de desaprobación y tan solo un 22% de aprobación, hasta ahora manteniéndose en el nivel mensual más bajo de sus dos gobiernos alcanzado durante Junio 2016. A continuación se muestra la evolución de la opinión pública del actual Gobierno.

**Gráfico 17 : Opinión publica del actual Gobierno**




**Fuente: Encuesta Evaluación al Gobierno, Adimark (julio 2016)**[148]

Esto es provocado por diversos factores, primero el fallo adverso del tribunal constitucional respecto a la glosa de gratuidad en la educación ocurrido el pasado 11 de diciembre donde se encontró que la propuesta tiene aspectos de inconstitucionalidad. 31 diputados del conglomerado Chile Vamos, decidió impugnar la glosa 05 del proyecto que establece los requisitos para que las instituciones de educación superior puedan acceder a los recursos públicos. El tribunal constitucional encontró que en los requisitos hay discriminación arbitraria a alumnos vulnerables. El pasado 21 de mayo de 2016, Michelle Bachelet anunció la presentación de un proyecto de ley sobre la financiación para otorgar gratuidad al 70 % de los estudiantes más vulnerables de Chile. Sin embargo, debido a la desaceleración económica y la serie de catástrofes naturales que ha experimentado el país en los últimos meses, el ejecutivo decidió reducir el cupo de los beneficiados y cambiar los criterios de acceso a la gratuidad para las universidades, cambios que generaron gran rechazo por parte de los estudiantes[149].

En segundo lugar se encuentran los incidentes de corrupción dentro del Gobierno como lo son los casos Caval[150], Penta[151], Soquimich[152] (SQM) que han afectado negativamente desde comienzos de año las evaluaciones del gobierno.

[148] La diferencia para completar 100% corresponde a las respuestas “no aprueba ni desaprueba” + “no sabe, no contesta”
[149] http://www.efe.com/efe/america/sociedad/bachelet-reitera-que-la-educacion-sera-gratuita-en-chile-pese-al-fallo-adverso/20000013-2787149
[150] Publimetro. (10 de Marzo de 2015). A todo esto, ¿qué es el Caso Caval? Recuperado de http://www.publimetro.cl/nota/politico/a-todo-esto-que-es-el-caso-caval/xIQoci!lEjTuAwWmSFf/

Dentro de ellos, el caso Caval se vincula directamente al hijo de la presidenta, Sebastián Dávalos quien habría contribuido a la obtención de un crédito por más de US$ 10 millones, que fue aprobado días antes de que Michelle Bachelet ganara la elección presidencial. El dinero habría sido utilizado para comprar un terreno de uso agrícola en la comuna de Machalí. Dávalos habría ejercido tráfico de influencias para modificar rápidamente el plan regulador de la comuna y así un cambio en el uso de suelo, pasando a ser de uso urbano, elevando de esta forma su plusvalía. Y beneficiando de esta forma a la Sociedad Exportadora y de Gestión Caval S.A., de propiedad de su esposa Natalia Compagnon.

Por otro lado, en el caso de SQM se realizó una revalorización de las acciones de manera artificial, esto es un delito penado por la Ley. Se encuentran involucrados 74 personas incluyendo políticos chilenos tanto de la Nueva Mayoría como de la Alianza por Chile. A continuación se muestra la lista de los principales implicados que emitieron boletas a SQM por partido político. De acuerdo a la infografía que se puede ver en anexos, un 45% de los implicados pertenecen a la Unión Demócrata Independiente un 11% a Renovación Nacional, un 11 % al Partido Demócrata Cristiano, un 10% al Partido Regionalista Independiente, un 8% al partido socialista, un 7% al Partido Radical Social Demócrata, un 3% al Partido por la Democracia y un 5% independientes.

**Tabla 25 : Políticos Implicados en caso SQM**

| Nombre | Partido político |
|---|---|
| Asesores de Fulvio Rossi:<br>Mariela Molina<br>María Martinez Zaror<br>René Madariaga Caronna | PS |
| Marcelo Rozas | DC |
| Raúl Castro Letelier | DC |
| Roberto León | Hijo diputado DC |
| Hernán Rivera Letelier | Ex candidato a diputado PS |
| Asesora Joaquin Lavín:<br>Karen Grolimus Fritz | UDI |
| Hijo Pablo Longueira:<br>José Tomás Longueira Brinkmann | UDI |

[151] Emol. (04 de Marzo de 2015). Caso Penta: Los diez políticos mencionados durante la audiencia de este miércoles. Recuperado de http://www.emol.com/noticias/nacional/2015/03/04/706544/politicos-mencionados-en-formalizacion-por-penta.html
[152] Economía para todos. (16 de Marzo 2015). El Caso Soquimich (SQM) Explicado con Manzanitas. Recuperado de http://economiatodos.cl/2015/03/16/el-caso-sqm-explicado-con-manzanitas/

| | |
|---|---|
| Asesoras Pablo Zalaquett: | UDI |
| Asesora de Jaime Orpís: Carolina Isabel Gacitúa Larenas | UDI |
| Asesor Juan Antonio Coloma Víctor Krefft Marín | UDI |
| Gustavo Alessandri Balmaceda | RN |
| Jorge Brito | PRI |
| Cuñada de Pablo Wagner: María Carolina de la Cerda | DC |
| Manuel Rojas | UDI |
| Juan Pablo Aguerreberry y su cónyugue Laura Toledo Cruz | UDI |
| Enrique Gilmore Carmona | UDI (Director de Escuela de Liderazgo U. San Sebastian) |
| Manuel Rodriguez Campillay | UDI |

**Fuente: Elaboración Propia (Agosto 2016)**

El caso Penta se encuentra ligado al Servicio de Impuestos Internos (SII), en el cual se descubrieron irregularidades en la devolución de impuestos por más de 2.500 millones de pesos. En el segundo semestre de 2014, se presentó una denuncia por delito tributario contra los representantes legales de Empresas Penta S.A. Inversiones Penta III Ltda., Inmobiliaria Duero Ltda., Inversiones Challico Ltda., Inversiones Santa Sarella Ltda. e Inversiones Perkita Ltda., por el uso indebido de boletas de honorarios y emisión de facturas falsas para disminuir la base imponible de sus respectivos impuestos sobre la renta. Consecuentemente surge una segunda denuncia ligada esta vez a las Empresas Penta S.A por disminuir la base imponible de sus impuestos de primera categoría mediante facturas falsas que daban cuenta de servicios de asesoría que no fueron realizados. En el caso Penta se investiga a Hugo Bravo alto ejecutivo de la empresa quien estaba relacionado con ciertos políticos chilenos, en la que había antecedentes de pagos irregulares para financiar campañas políticas de diversos políticos. A continuación se presenta una lista de los involucrados por partidos[153].

[153] http://www.emol.com/noticias/nacional/2015/03/04/706544/politicos-mencionados-en-formalizacion-por-penta.html

**Tabla 26 : Políticos Implicados en caso Penta**

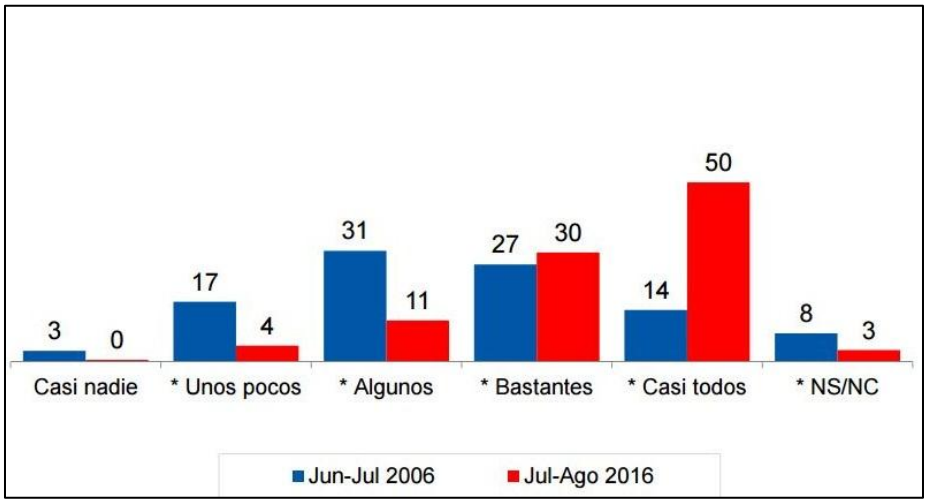
| Nombre | Partido político |
|---|---|
| Carlos Bombal | UDI |
| Jovino Novoa | UDI |
| Ivan Moreira | UDI |
| Ena Von Baer | UDI |
| Pablo Zalaquett | UDI |
| Alberto Cardemil | RN |
| Andrés Velasco | Independiente (Partido Ciudadanos) |
| Felipe deMussy | UDI |
| Fernando Hermann | UDI |
| Laurence Golborne | UDI |
| Ernesto Silva Mendez | UDI |

**Fuente: Elaboración Propia (Diciembre 2015)**

De acuerdo con el Servicio de Impuestos Internos, la evasión de estos impuestos entre 2009 y 2010 supera los 2.000 millones de pesos, monto que aumentó el 2013 debido a campañas políticas del mismo año.

Según la última encuesta CEP (Centro de Estudios Públicos), correspondiente al periodo julio- agosto, los encuestados consideran que uno de los problemas que el gobierno debiese priorizar en su solución es la corrupción. Un 68% de los consultados cree que la situación política general es mala o muy mala, 10 puntos más que noviembre de 2015. Más preocupante es que un 50% de los chilenos cree que todos los políticos están involucrados en algún acto de corrupción y un 30% cree que son bastantes o "casi todos" los miembros de la clase política.

**Gráfico 18: Respuestas a la pregunta "En su opinión, ¿Cuántos políticos en Chile están involucrados en actos de corrupción? (% Total Muestra)**




**Fuente: Encuesta CEP (2016)**

En tercer lugar de los factores que han influido en la desaprobación constante en estos últimos años son los paros de funcionarios de la Dirección de Aeronáutica Civil y del Registro Civil. En cuarto lugar, un viaje imprevisto de Bachelet a la región de la Araucanía que terminó en una polémica con el ministro del Interior Jorge Burgos quien presentó su renuncia, la cual más tarde fue rechazada.

Un quinto factor que ha influido en la disminución de la aprobación es el caso de Pensiones abultadas de funcionarios gendarmería, caso que salió a la luz pública tras conocerse la jubilación de 5.2 millones de pesos para la Subdirectora de Gendarmería y cónyugue del Presidente de la Cámara de Diputados Osvaldo Andrade. El ministerio de Justicia inició un sumario para investigar la existencia de eventuales aumentos injustificados de remuneraciones y pago de asignaciones especiales en los meses previos a la jubilación, que permiten que el monto de pensión sea más alto.

En un investigación utilizando la ley de transparencia[154], Diario El Mercurio, analizó las variaciones de sueldo de cada uno de los 198 funcionarios de Gendarmería que se jubilaron entre 2014 y 2016 , con la finalidad de identificar alzas en grados o asignaciones previas a la jubilación que pudiesen tener como consecuencia pensiones más abultadas. Como resultado se obtuvieron dos conclusiones, la primera es que el 71% de las pensiones otorgadas está por sobre $1,8 millones y

[154] http://www.emol.com/noticias/Nacional/2016/07/14/812389/Gendarmeria-42-funcionarios-recibieron-alzas-de-sueldo-expres-antes-de-pedir-su-jubilacion.html

segundo, los datos oficiales permiten constatar que al menos 42 funcionarios tuvieron alzas de sueldo en los dos años previos a solicitar su jubilación (esto corresponde a un 21% de todos los pensionados de la institución en ese periodo). De ellos 18 son civiles y 24 uniformados. Como consecuencia de esto en Julio de 2016 fue removido de su cargo el Director Nacional de Gendarmería Tulio Arce.

Un sexto factor ha afectado también la aprobación al gobierno. Este es la visita de Canciller de Bolivia David Choquehuanca junto a una comitiva de 58 personas a los puertos de Arica y Antofagasta para verificar in situ las denuncias de supuestos atropellos a los camioneros bolivianos y de violaciones al Tratado de 1904. El gobierno ha criticado el viaje y lo considera una visita privada porque no se han seguido los protocolos diplomáticos que corresponden, lo que negó Choquehuanca. Al respecto la cancillería chilena emitió una declaración en la que tildó la visita boliviana como una "descortesía flagrante" que obedece a una "operación mediática para seguir cuestionando el Tratado de 1904 y para encubrir problemas domésticos como el anunciado paro nacional de camioneros en Bolivia"[155].

El octavo factor por el que se ha visto afectada la aprobación del gobierno son las masivas marchas familiares contra las AFP que han centrado la discusión mediática en el tema de las pensiones. Han sido unas de las manifestaciones más masivas de los últimos años, miles de personas han marchado para expresar su descontento con el sistema de pensiones, que está relacionado con el hecho de que estas obtienen utilidades que son consideradas excesivas, comparándolas con las rentabilidades que se alcanzarían en la industria bancaria.

La rentabilidad sobre patrimonio promedio de las AFP entre 1998 y 2015 fue un 27,1%, casi el doble que el 15.5% alcanzado por la banca en mismo periodo[156]. Con este ritmo, el patrimonio de estas se duplica en menos de 4 años. Esto es síntoma de que el mercado no funciona de forma competitiva. Tema que dio origen a una reforma de pensiones en 2008, que no tuvo el impacto esperado en las utilidades de las AFP, siendo muy modesto, lo que se explica es principalmente por la pasividad de los trabajadores a la hora de seleccionar su AFP, lo que a su vez viene dado por el gran desconocimiento previsional de los afiliados, desinterés o tendencia a postergar decisiones complicadas.

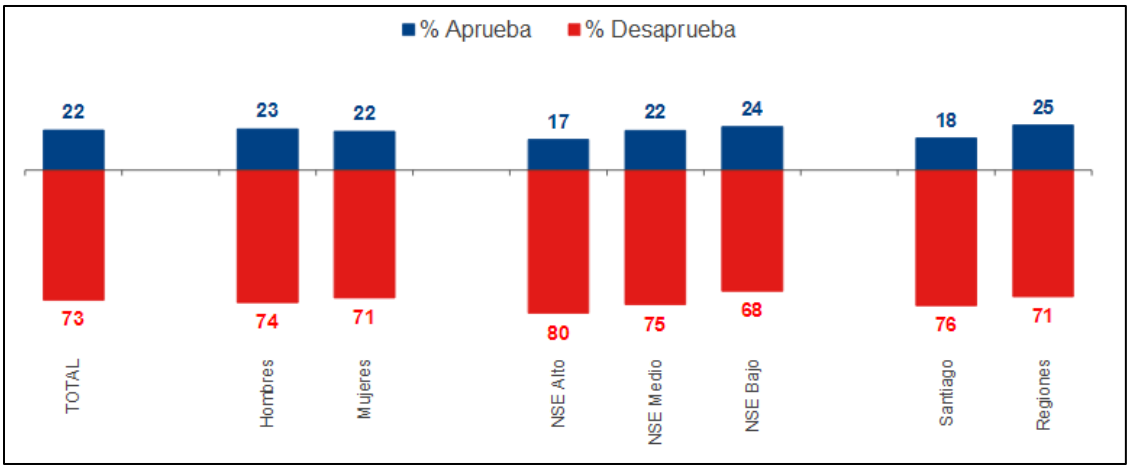
[155] http://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2016/07/18/canciller-boliviano-llega-a-arica-y-se-encuentra-con-rechazo-transversal-chileno/
[156] http://www.elmostrador.cl/noticias/opinion/2016/07/26/la-marcha-contra-las-afp-y-el-poder-dormido-de-la-gente/

Existen también redes políticas detrás del negocio de las AFP, donde ministros y ex ministros (40) estuvieron ligados con los directorios de estas empresas, entre ellos hay dos actuales ministros de estado: Ximena Rincón, Ministra del Trabajo y Previsión Social (DC)y Máximo Pacheco (PS), Ministro de Energía. Una investigación realizada por BioBio Chile (Bio-Bio Chile, 2016), a las memorias anuales de las AFP y boletines estadísticos de la Superintendencia de Pensiones encontró que existen al menos 104 políticos, entre ex ministros, operadores políticos y ex jefes de servicio involucrado en el negocio ideado por el economista José Piñera. Al respecto, la presidenta Michelle Bachelet anunció cambios que en ningún caso significarían el fin de las aseguradoras.

Finalmente el noveno factor que ha afectado también en la percepción de la gestión del gobierno es lo sucedido en relación con las falencias observadas en centros del Servicio Nacional de Menores. En Diciembre de 2015, la Contraloría General de la República emitió un informe donde se mostraron las conclusiones de la fiscalización de 89 centros de un total de 326 hogares que el Sename no administra directamente, sino que lo hacen instituciones externas que reciben un subsidio mensual por atender a los niños. El informe describe falencias en el seguimiento de casos de niños bajo el cuidado de los hogares, atrasos en los planes de intervención de los niños, falta de infraestructura y de capacitación del personal que trabaja con los menores. Ésta última falencia tuvo revuelo mediático con el caso de una menor de 11 años fallecida a principios de 2016 mientras estaba bajo el cuidado de personal sin estudios superiores y sin experiencia en casos de crisis. Al respecto la presidenta modificó a la directora del servicio nacional de menores, pidió acelerar el paso de las medidas para modernizar el sistema, entre ellas el traspaso de funciones a otras reparticiones, como el Ministerio de Desarrollo Social

En una mirada a la encuesta Adimark desde el género de los encuestados, el estrato social y si pertenecen a Regiones o Santiago, se mantienen las tendencias, siendo los hombres, los estratos sociales bajos y medios y los habitantes de Santiago quienes evalúan más negativamente la actual forma de gobernar de Michelle Bachelet.

**Gráfico 19 : Evaluación a la forma de gobernar de Michelle Bachelet**




**Fuente: Encuesta Evaluación al Gobierno, (Adimark, Julio 2016)**

En aspectos Legales, las regulaciones juegan un papel muy importante para el desarrollo del modelo en comento. En Chile el organismo que regula la sanidad de los alimentos es el Ministerio de Salud, el cual se rige por el reglamento sanitario de los alimentos, que establece las condiciones sanitarias a que deberá ceñirse la producción, elaboración, envase, almacenamiento, distribución y venta de alimentos para uso humano, con el objeto de proteger la salud y nutrición de la población y garantizar el suministro de alimentos sanos e inocuos.

Esto se aplica a todas las personas naturales o jurídicas, que se relacionen o intervengan en los procesos aludidos anteriormente, así como a los establecimientos, medios de transporte y distribución destinados a dichos fines.

Además hay que considerar las normativas generales que se exigen a cualquier empresa que comercialice bienes o servicio, esto es generar contratos de trabajo, en donde se especifique todo lo relacionado al empleado (sueldo, horas, seguros, AFP, etc.). Sumado a esto hay que considerar la parte tributaria y la creación de escrituras legales para la constitución de una sociedad limitada como que la que nosotros creamos.

Existen también proyectos de ley que hablan sobre el derecho de los consumidores de recibir información exacta, estandarizada y comprensible sobre el contenido de los productos alimenticios. Por otra parte hay que considerar también la estabilidad política que está viviendo

nuestro país en este momento, por lo que creemos no existirán eventos que atenten contra la integridad y viabilidad del negocio.

#### *4.2.1.2 Región Metropolitana de Santiago y Gran Santiago*

Es la XIII región de las XV regiones que dividen política-administrativamente al país. Limita al norte y al oeste con la Región de Valparaíso, al este con Argentina y al sur con la Región del Libertador General Bernardo O'Higgins. La región Metropolitana es sede de la capital del país y es la única región que no cuenta con acceso directo al océano pacífico. Su intendente es Claudio Orrego (PDC) desde marzo del 2014 y el presidente del consejo regional conformado por 34 consejeros de 11 circunscripciones es Jaime Escudero (PPD). Cuenta con 32 senadores correspondientes a los distritos del 16 al 31. Se subdivide en 6 provincias (Chacabuco, Cordillera, Maipo, Melipilla, Santiago, Talagante) divididas a su vez en 52 comunas. Santiago, capital regional y del país, contiene a cerca del 35.9% de la población total del país y es la quinta área metropolitana más poblada de Hispanoamérica. Con la actual estructura territorial del país, que lo divide en los tres niveles vistos anteriormente (regiones, provincias y comunas) la provincia Santiago (o también llamado el Gran Santiago) cuenta con 32 comunas como se ve en la figura 46.

**Figura 46 : Comunas de la Provincia de Santiago**




**Fuente: http://www.loshotelesensantiago.com/mapas-comunales-de-santiago/ , Diciembre 2015**

Los colores representan los sectores ordenados de acuerdo a su orientación cardinal. Poniente, norte sur y oriente. Cada comuna es administrada por una municipalidad, que es una corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Constituida por un alcalde y un consejo municipal electos por un periodo de 4 años, renovable.

### *4.2.1.3 Normativas necesarias*

Los sistemas normativos que se implementarán para el funcionamiento del negocio persiguen el desarrollo de estándares internacionales de gestión en distintos ámbitos, algunos de los cuales afectan directamente la productividad, la satisfacción de los clientes, la minimización del impacto de la empresa sobre el medio ambiente, e incluso sobre la comunidad. Las normas más importantes que definen el entorno dentro del cual se gestiona el proyecto son las siguientes:

- ISO 9001: 2008/Sistema de Gestión de Calidad: Su propósito principal es garantizar la satisfacción de los clientes a través del cumplimiento de los requerimientos de los productos o servicios ofrecidos.

- ISO 14001:2004/Sistema de Gestión Ambiental: Se relaciona con la implementación de un método sistemático para minimizar el impacto de las empresas sobre el medio ambiente y la comunidad.

- ISO 22000 es la norma internacional de sistemas de gestión de seguridad alimentaria para la totalidad de la cadena de suministro, desde los agricultores y ganaderos a los procesadores y envasado, transporte y punto de venta.

Luego, como toda empresa, está regida por las normas del trabajo, definiendo horas laborales de cada uno de los trabajadores, responsabilidades del empleador hacia el trabajador y viceversa. En particular se rigen por el Código del Trabajo y la Dirección del trabajo 2013.

En materia de seguridad laboral:

- Ley N°16.744 sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.
- Decreto Supremo N°594 de las condiciones generales de seguridad.
- Decreto Supremo N°40 de las obligaciones de informar de los riesgos laborales.
- Certificación OHSAS 18001 para la gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

Finalmente para funcionar, el negocio necesita de todos los permisos definidos en el punto 2.8.2 del presente documento.

### 4.2.2 Factores Económicos

En Chile desde el punto de vista macroeconómico, la economía chilena ha pedido dinamismo durante el 2015. Según el Centro de Estudios Públicos (CEP), esto se debe al término de factores cíclicos tales como los altos precios de productos primarios, alto precio de inversiones mineras, la reconstrucción después del terremoto de 2010 y a factores internos asociados a la alta incertidumbre por reformas del nuevo gobierno y sus efectos.

El IMACEC de noviembre de 2015[157] registró un crecimiento de 1,8% este se ubicó bajo las expectativas del mercado que había proyectado un aumento de 2,6%[158], lo que confirma la debilidad económica que está viviendo el país. El mercado proyecta un IMACEC de diciembre entre el 0,7% y 1.2% marcado por colocaciones contenidas y un menor impulso monetario y fiscal. La actividad sigue sin catalizadores de una recuperación sostenida con lo que se proyecta que la expansión del PIB 2015 no sería superior al 2%

La debilidad de la actividad doméstica está principalmente reflejada en la caída persistente de la inversión, se observa una importante contracción en la inversión minera, y debilidad en la inversión no minera. El crecimiento de la actividad interna, se ha desarrollado de acuerdo a lo previsto mientras que el de la demanda interna fue mayor. El escenario externo se ha deteriorado por la caída de los términos de intercambio, el menor crecimiento de los socios comerciales y las condiciones financieras menos favorables.[159] El Banco Central espera en este contexto, que la economía chilena reduzca sus perspectivas de crecimiento para el 2016 entre 2% y 3%, inferior a lo previsto en septiembre 2015 , mientras que la demanda interna aumentaría un 2,6% de acuerdo a la tabla 27 si bien es mayor a lo previsto en septiembre, el crecimiento de la demanda interna continua siendo débil y persiste en niveles pesimistas. Esto debido a la formación bruta de capital fijo en aumento donde se relacionan factores como la elevada internación de equipos de transporte y un mayor dinamismo en la edificación habitacional.

[157] Fuente: Emol - Baja estimación de crecimiento tras decepcionante pronóstico de IMACEC de diciembre: http://www.emol.com/noticias/Economia/2016/01/05/766870/Mercado-baja-estimacion-de-crecimiento-para-2015-tras-decepcionante-Imacec-de-diciembre.html
[158] http://www.pulso.cl/noticia/economia/economia/2015/12/7-76742-9-mercado-proyecta-imacec-de-26-en-noviembre-tras-positivas-cifras-sectoriales.shtml
[159] Informe de Política Monetaria Diciembre 2015, Banco Central de Chile.

**Tabla 27 : Crecimiento económico y cuenta corriente**

| | 2014 | 2015 (f) | 2016 (f) |
|---|---|---|---|
| | (variación anual, porcentaje) | | |
| PIB | 1,9 | 2,1 | 2,0-3,0 |
| Ingreso nacional | 1,9 | 1,7 | 1,5 |
| Demanda interna | -0,6 | 2,3 | 2,6 |
| Demanda interna (sin variación de existencias) | 0,5 | 2,0 | 2,5 |
| Formación bruta de capital fijo | -6,1 | 0,7 | 1,7 |
| Consumo total | 2,5 | 2,4 | 2,7 |
| Exportaciones de bienes y servicios | 0,7 | -1,7 | 1,0 |
| Importaciones de bienes y servicios | -7,0 | -1,4 | 1,6 |
| Cuenta corriente (% del PIB) | -1,2 | -1,7 | -2,6 |
| Ahorro Nacional Bruto (% del PIB) | 20,3 | 20,0 | 19,1 |
| Inversión Nacional Bruta (% del PIB) | 21,4 | 21,7 | 21,7 |
| FBCF (% del PIB Nominal) | 22,0 | 22,0 | 21,9 |
| FBCF (% del PIB Real) | 24,0 | 23,7 | 23,5 |
| | (millones de dólares) | | |
| Cuenta corriente | -2.995 | -4.100 | -6.000 |
| Balanza comercial | 7.767 | 4.350 | 700 |
| Exportaciones | 75.675 | 63.500 | 58.750 |
| Importaciones | -67.908 | -59.150 | -58.050 |
| Servicios | -3.757 | -4.300 | -4.150 |
| Renta | -8.857 | -6.050 | -3.950 |
| Transferencias corrientes | 1.851 | 1.900 | 1.400 |

**Fuente: Banco Central de Chile, Informe de Política Monetaria diciembre 2015**

Se prevé que las exportaciones alcancen los USD 63.500 millones en 2015 y 58.750 millones en 2016 (ampliamente menor a los USD 75.675 millones alcanzados en 2014) y las importaciones USD 59.150 millones en 2015 y USD 58.050 millones en 2016 (versus USD 67.908 millones en 2014), de tal manera que la balanza comercial se pronostica cerraría con un superávit de USD 700 millones en 2016.

Si bien el país, al igual que el mundo, se encuentra en una difícil situación económica, el país a lo largo del tiempo ha mostrado una gran capacidad para superar cada contingencia y volver a continuar con los potenciales de crecimiento esperados, esto que plantea a mediano plazo, se refleja en la confianza futura del cliente

El índice de desempleo ha tendido a la baja en los últimos meses, llegando a un 6,5% en junio-agosto del 2015. Sumado a ello, el índice del precio al consumidor IPC arroja un alza, sumando un 4,4% en lo que va del año, un alza que se ve explicada por aumentos en el precio final en productos alimenticios y transporte, su componente subyacente IPCSAE [160], muestra un

[160] IPC excluyendo los precios de combustibles y alimentos, permaneciendo 72% de la canasta total.

incremento algo superior, en línea con la mayor depreciación del peso, holguras de capacidad que siguen acotadas y con los patrones históricos de indexación

Las condiciones financieras externas que tienen relevancia para el crecimiento económico en Chile se han vuelto desfavorables. Ajustes en la TPM de EE.UU. han provocados volatilidad en los mercados financieros sin embargo estos ajustes han sido tomados con tranquilidad. A esto se suma el pobre crecimiento de los socios comerciales que ha bajado en su proyección a 3,2% en 2016 de acuerdo a la tabla 28. El crecimiento en china ha disminuido con una marcada debilidad en el sector industrial. América Latina[161] por su parte enfrenta un complicado panorama, en particular Brasil quien enfrenta la mayor recesión en décadas sumado a esto, y a diferencia del resto del mundo, América latina presenta un aumento de la inflación, limitando la posibilidad del establecimiento de políticas monetarias más flexibles.

Esta diferencia en las políticas monetarias continuará fortaleciendo el dólar, potenciando el crecimiento de la actividad mundial de la mano de los servicios. Lo que limita la recuperación del precio de las materias primas, incrementa el costo de financiamiento para economías emergentes y en américa latina, ajustes adicionales a las políticas monetarias para evitar incrementar la fragilidad de la región.

**Tabla 28 : Supuestos del Escenario Base Internacional[162]**

| | Prom. 00-07 | Prom. 10-12 | 2014 | 2015 (f) | 2016 (f) | 2017 (f) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | (variación anual, porcentaje) | | | | | |
| Términos de intercambio | 8,2 | 4,2 | -1,4 | -4,2 | -3,8 | 1,7 |
| PIB socios comerciales (*) | 3,6 | 4,6 | 3,4 | 3,0 | 3,2 | 3,3 |
| PIB mundial PPC (*) | 4,2 | 4,3 | 3,4 | 3,1 | 3,4 | 3,5 |
| PIB mundial a TC de mercado (*) | 3,2 | 3,3 | 2,7 | 2,5 | 2,8 | 2,9 |
| PIB desarrolladas PPC (*) | 2,6 | 1,7 | 1,7 | 1,9 | 2,1 | 2,2 |
| PIB emergentes PPC (*) | 7,4 | 6,2 | 4,8 | 4,0 | 4,4 | 4,6 |
| Precios externos (en US$) | 4,6 | 5,2 | -0,9 | -9,3 | -2,8 | 1,5 |
| | (niveles) | | | | | |
| Precio del cobre BML (US$cent/lb) | 154 | 368 | 311 | 249 | 220 | 230 |
| Precio del petróleo WTI (US$/barril) | 44 | 89 | 93 | 49 | 43 | 49 |
| Precio del petróleo Brent (US$/barril) | 42 | 101 | 99 | 53 | 45 | 52 |
| Precio paridad de la gasolina (US$/m3) (*) | 366 | 742 | 731 | 466 | 373 | 384 |
| Libor US$ (nominal, 90 días) | 3,6 | 0,4 | 0,2 | 0,3 | 1,0 | 1,6 |

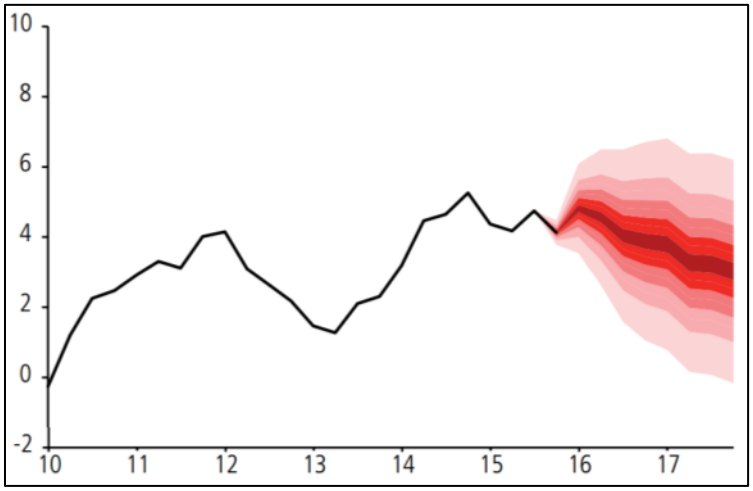
**Fuente: Banco Central de Chile, Informe de Política Monetaria diciembre (Chile, 2015)**

[161] América Latina: Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.
[162] (f) Proyeccción

La proyección de inflación del IPoM diciembre 2015 considera que en el horizonte de proyección, a corto plazo se ampliarán las holguras de capacidad, con lo que el Banco Central ha comenzado a retirar parte del estímulo monetario, ubicando la TPM en un 3.5%[163]

La inflación se ha mantenido por un periodo prolongado en valores altos lo que podría afectar su velocidad de convergencia, tanto por sus efectos vía indexación como por sus posibles impactos sobre la formación de expectativas. Todo ello en un contexto de márgenes que siguen acotados y de holguras de capacidad[164] reducidas. Por otra parte, la caída del precio del petróleo y la menor inflación externa relevante para Chile podrían aminorar estas presiones inflacionarias.[165] La inflación se ubicara sobre el 4% durante gran parte del 2016.

**Gráfico 20: Proyección de inflación IPC [166]**




**Fuente: Banco Central de Chile, Informe de Política Monetaria diciembre 2015**

Chile, el principal productor mundial de cobre con casi un tercio de la oferta mundial, ha resentido una caída en los precios internacionales del metal. El precio del cobre es el más bajo de los últimos seis años, en línea con una disminución de la mayoría de las materias primas, ante temores de una desaceleración más profunda de la economía china. Entre fines de 2011 y

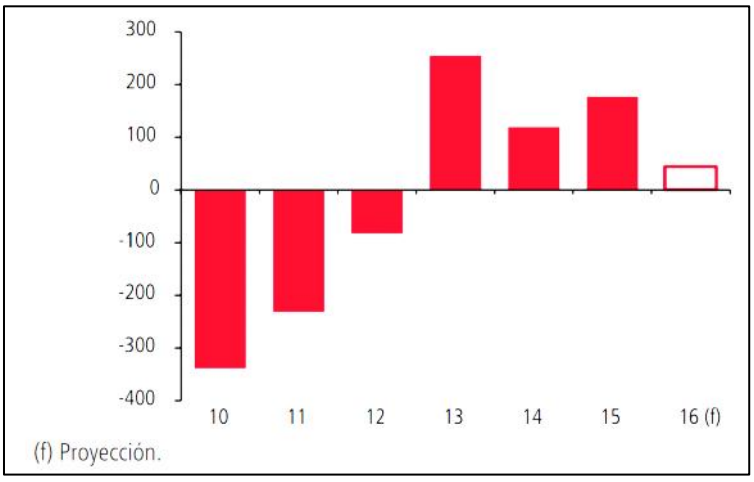
[163] Estudio Adimark IPEC diciembre 2015
[164] Holguras de capacidad: Conjunto más amplio de indicadores para la medición de las presiones inflacionarias. Para ello además de la brecha de actividad, se considera entre otros elementos, las condiciones en el mercado laboral, el consumo eléctrico y el uso de la capacidad instalada de las empresas.
[165] Informe Política Monetaria diciembre 2015 Banco central (Pág.11)
[166] El gráfico muestra el intervalo de confianza de la proyección base al horizonte respectivo (zona de color). Se incluyen intervalos de 10, 30, 50, 70 y 90% de confianza en torno al escenario base. Estos intervalos de confianza resumen la evaluación de riesgos sobre la inflación que realiza el Consejo. El escenario base considera como supuesto metodológico una trayectoria para la TPM que es similar a la que se deduce de las distintas medidas de expectativas al cierre estadístico del IPoM diciembre 2015.

comienzos de 2012 se acercó a los US$4 la libra, donde comenzó a descender. Comportamiento que en el presente se ha acentuado, acercándose a los US$2 la libra.

La caída del precio del cobre se debe a factores de oferta como de demanda. El menor crecimiento de la demanda china y la entrada en producción de una serie de faenas asociadas al boom de la inversión en la minería en los últimos años, la oferta mundial de cobre ha tenido un incremento significativo, 5.3% en 2015 proyectos que se han desarrollado en Perú y Chile. Se suma a la apreciación del dólar a nivel global, impactando en los precios de las materias primas (Gráfico 22) y su consecuencia en los procesos de reducción de costos que se están realizando en la industria en el último tiempo para hacer más eficiente la producción (Gráfico 23). Esto implica la realización de ajustes en las empresas mineras por los cambios en su posición competitiva, movimientos que pueden tener efectos macro en Chile si las operaciones mineras locales pierden competitividad relativa y salen del ajuste con costos más altos que sus competidores.

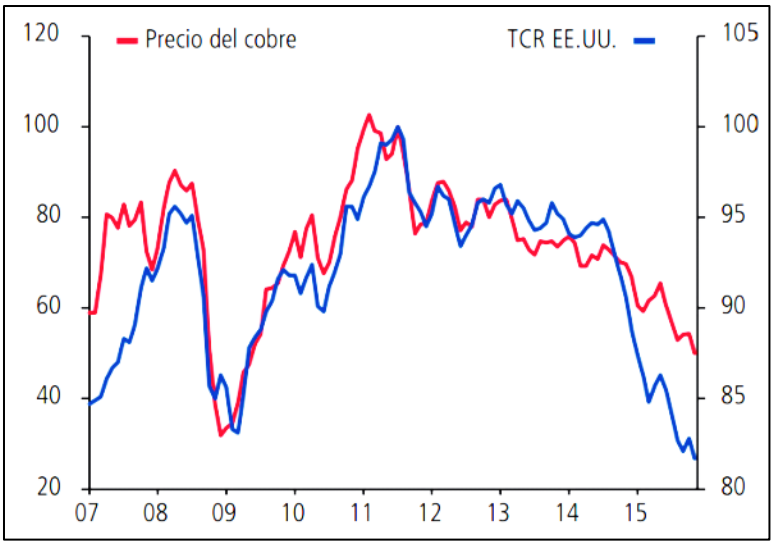
El menor crecimiento de la demanda mundial por cobre, en particular desde China se debe a la disminución del ritmo de crecimiento del gigante asiático y al cambio de composición del mismo en desmedro de su sector industrial, estos factores han incidido en que el balance entre oferta y demanda genere superávit (Gráfico 21), teniendo consecuencia directa en los precios del metal.

**Gráfico 21 : Balance de oferta y demanda de cobre mundial (miles de toneladas métricas)**




**Fuente: Comisión Chilena del Cobre (diciembre 2015)**

**Gráfico 22: Tipo de cambio real de Estados Unidos y precio del cobre (índice julio 2011=100)**

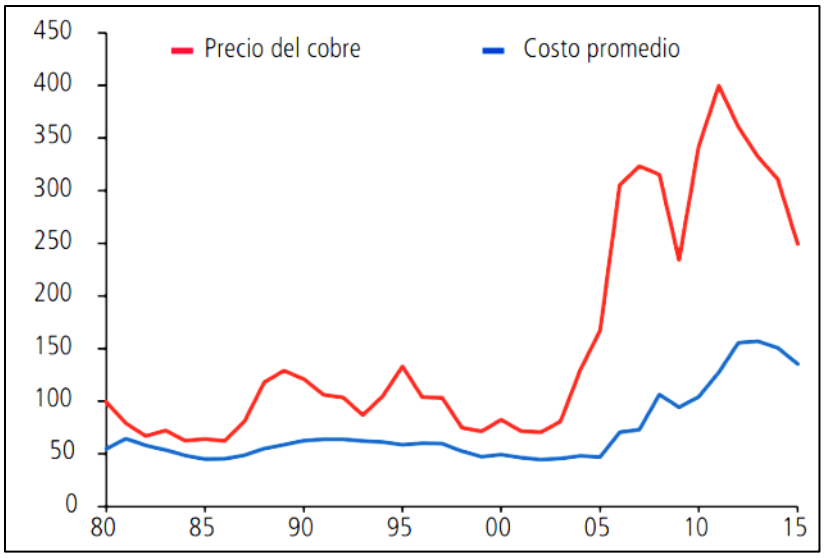



**Fuente: Banco Central de Chile, Informe de Política Monetaria diciembre 2015**

El escenario base propuesto por el Banco Central sitúa al precio del cobre en US$2.25 la libra para los próximos dos años. En el largo plazo, debiesen dominar elementos que apunten a un precio mayor al actual y cercano a los US$2.7 la libra.

Los factores que afectan a largo plazo al precio del cobre son variados y difíciles de estimar. Por un lado la oferta es limitada debido a que se trata de un recurso natural no renovable y por otro lado, los costos de instalar una faena son muy elevados. En una mirada a la demanda, se espera un crecimiento menor de la economía china y que se acentúe el cambio en su composición, lo que es un estado natural para una economía que tiende a un estado de mayor desarrollo. Sin embargo, existe una porción no menor de economías en desarrollo económico, con necesidades no totalmente cubiertas en términos de infraestructura, tecnología y otros tipos de bienes, que requieren cobre para su producción, lo que podría dar impulso a la demanda por cobre y su precio.

**Gráfico 23 : Precios y costos históricos del Cobre (centavos de dólar la libra)**



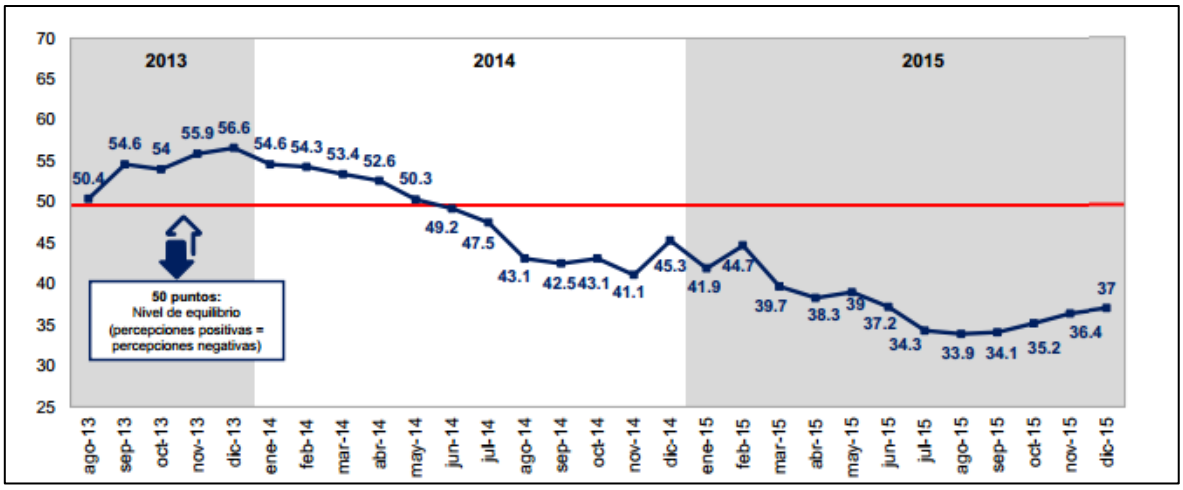

**Fuente: Banco Central de Chile, Informe de Política Monetaria diciembre 2015**

A lo anterior debe añadirse que el dólar, a largo plazo debiese estar en niveles menos apreciados que los actuales, como consecuencia del crecimiento futuro de economías emergentes y desarrolladas. Lo que debería aumentar el precio del cobre. De todas maneras, para efectos del ingreso nacional, es relevante la diferencia entre el precio y costo marginal de producción, el cual, en el largo plazo se espera continúen con trayectorias similares.

La tasa de desempleo en el trimestre septiembre- noviembre alcanzó un promedio de 6.1%, experimentando estabilidad en un indicador que presumía alzas en línea con la desaceleración general.

La confianza de los consumidores en diciembre 2015 ha mejorado en 0.6 puntos, ubicándose en 37 puntos como se observa en el gráfico 24, lo que implica un aumento en este indicador por cuarto mes consecutivo. A pesar de que los aumentos han sido marginales, se puede hablar de una tendencia al alza. Pese a ello, la confianza es menor a 50 manteniéndose en el área pesimista, donde se ha mantenido por 19 meses consecutivos.

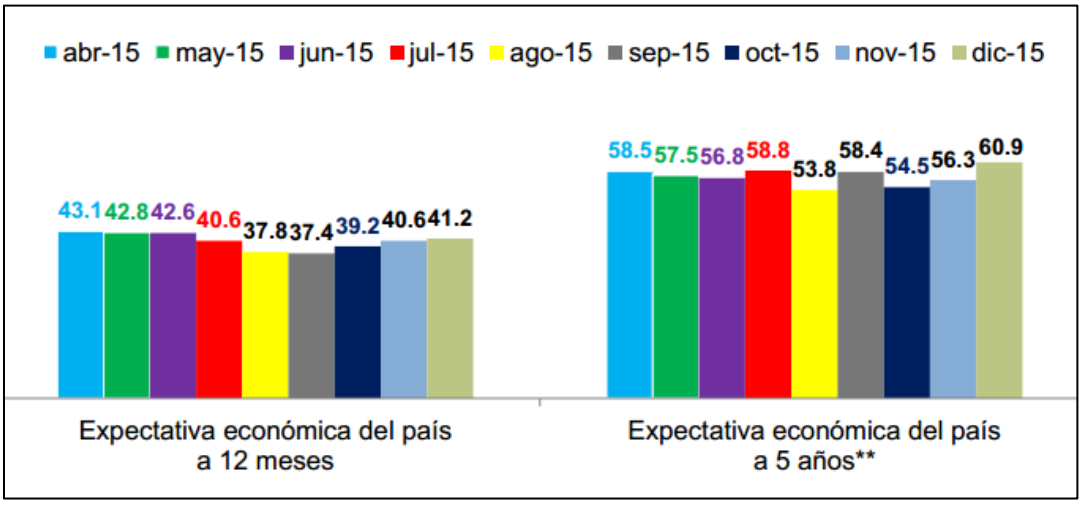
**Gráfico 24 : Confianza de los consumidores diciembre 2015**




**Fuente: Índice de Percepción de la Economía, Adimark (diciembre 2015)**

De acuerdo a los datos del reciente estudio al IPEC[167], en diciembre se observa un leve aumento en las expectativas respecto a la evolución futura de la economía. La expectativa económica del país a 12 meses aumenta marginalmente en 0.6 puntos, mientras que a 5 años también mejora en 4.6 unidades, alcanzando los 60.9 puntos.

**Gráfico 25 : Expectativa económica del país a 12 meses y 5 años.**

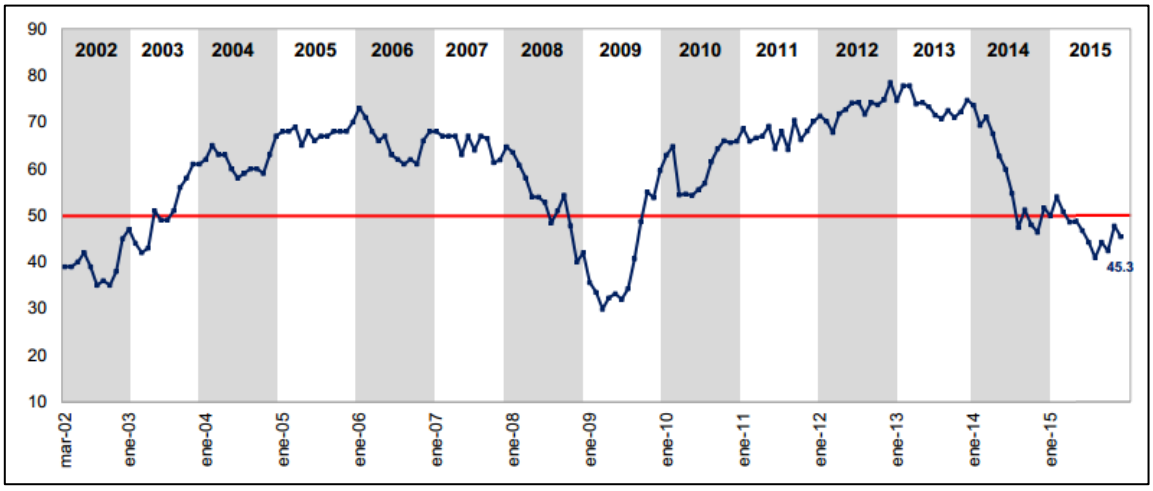



**Fuente: Índice de Percepción de la Economía, (Adimark, Diciembre 2015)**

[167] Índice de Percepción de la Economía, extraído de http://www.adimark.cl/es/estudios/documentos/ipec%20adimark-gfk%20dic15.pdf

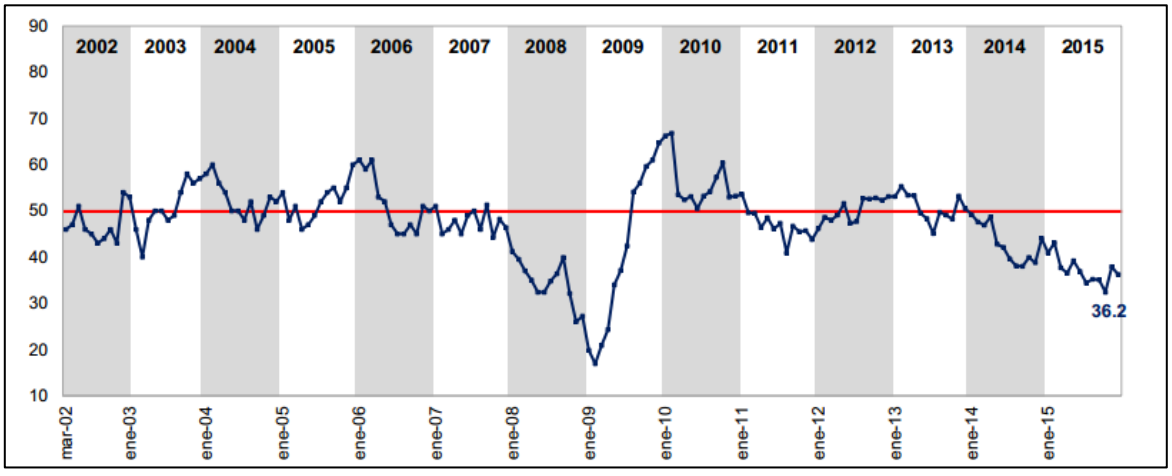
Sin embargo, los resultados son mixtos, ya que se deteriora la percepción sobre la situación económica de las empresas que presenta una disminución de 2.3 unidades en relación al mes anterior , como también un aspecto asociado a las empresas, las expectativas sobre la situación de empleo, las que se disminuyen también en 1.7 puntos, ubicándose en 36.2 puntos. Las expectativas inflacionarias por su parte se mantienen sin variación en un 52%, lo que se puede observar en el gráfico 26, 27 y 28

**Gráfico 26 : Situacion económica de las empresas**



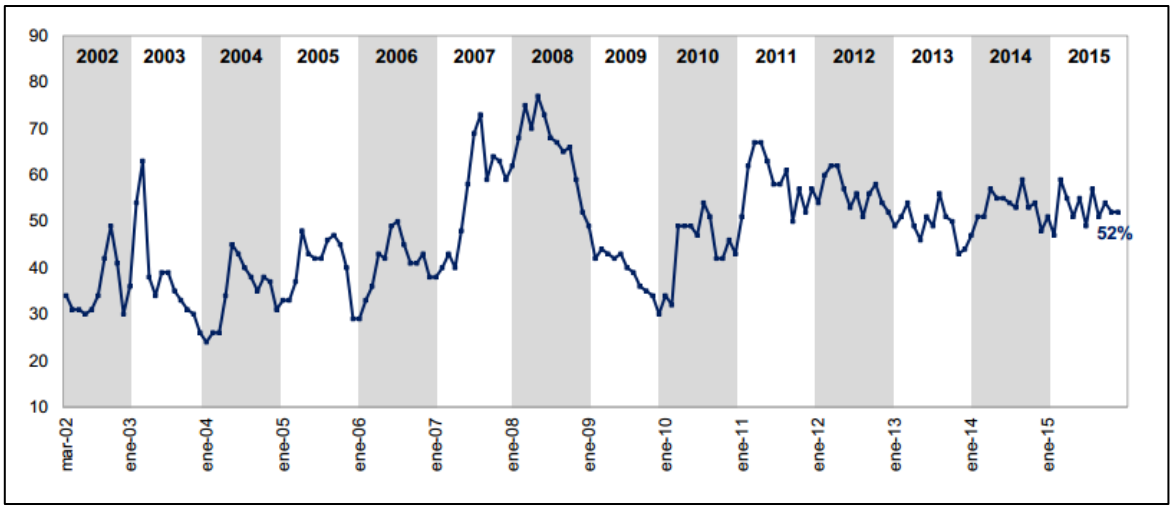

**Fuente: Índice de Percepción de la Economía, Adimark (diciembre 2015)**

**Gráfico 27 : Expectativa nivel de desempleo**




**Fuente: Índice de Percepción de la Economía, Adimark (diciembre 2015)**

**Gráfico 28 : Expectativas de inflación**




**Fuente: Índice de Percepción de la Economía, Adimark (diciembre 2015)**

### 4.2.3 Factores Socio-Culturales y Demográficos

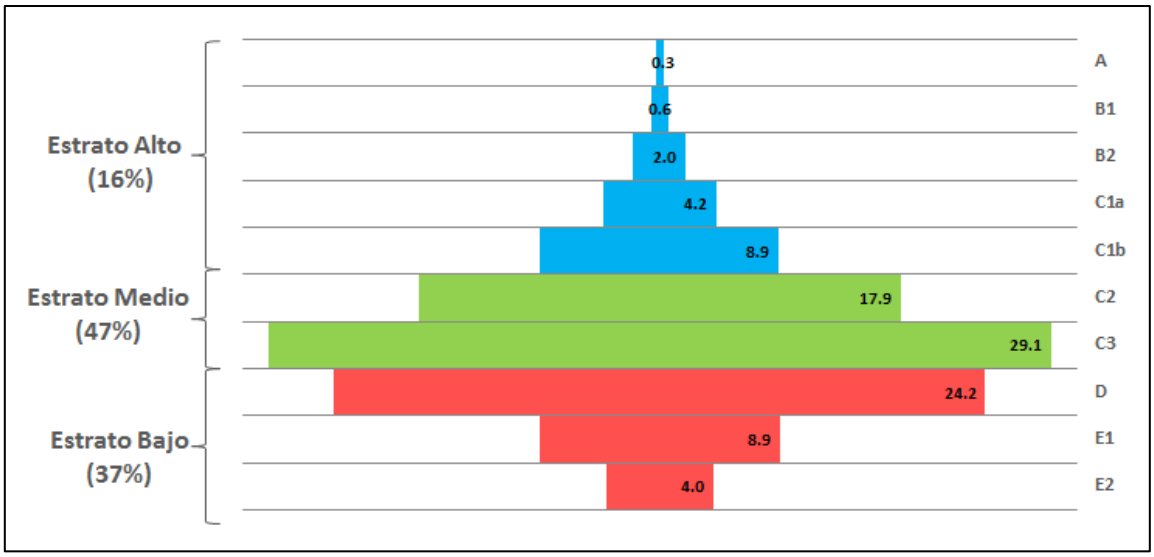
#### *4.2.3.1 Aspectos Socio Culturales*

En Chile, el entorno sociocultural a nivel de país se enmarca en una cultura en vías de desarrollo. Socialmente se conforma por niveles muy marcados y definidos por el nivel socioeconómico de la familia, lo cual también define costumbres y capacidades de acceso en lo referente a la alimentación y actividades de ocio.

Los niveles socioeconómicos existentes en Chile se clasifican en A, B1, B2, C1 (a y b), C2, C3, D, E1 y E2 . Siendo el nivel más alto el A, B1, B2, C1a, C1b , hasta el nivel más bajo definido con la clase E1 y E2. Estos definen el nivel de ingresos de las personas, nivel en educación y preparación profesional.

El porcentaje de población correspondiente a cada estrato de acuerdo a la encuesta CASEN 2013 indica que un 0,3% de la población pertenece al grupo A, un 0,6% al grupo B1, un 2% al grupo B2, un 4.2% al grupo C1a, un 8,9% al grupo C1b, lo que suma un 14% de la población en Estrato alto, un 17,9% corresponde a C2 y un 29,1% a C3, lo que suma 47% de la población en estrato medio, finalmente D con un 24,2%, E1 con un 8,9% y E2 con un 4%, lo que se puede observar en el siguiente gráfico.

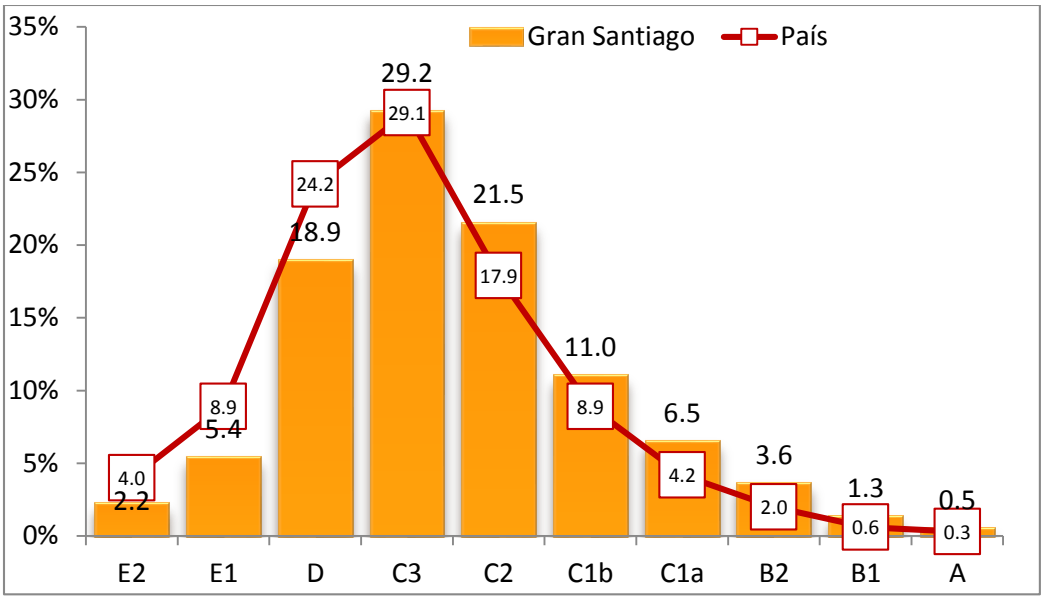
**Gráfico 29 : Pirámide de segmentación (Ingreso per cápita equivalente, hogares total país)**




**Fuente: Análisis a la segmentación económica por ingreso y tamaño del hogar, en base a encuesta CASEN 2013, (Criteria Research, Diciembre 2015)**

La región metropolitana y Santiago, cuentan con una población muy diversa en la cual se presentan todos los grupos socioeconómicos existentes pero con porcentajes de población distintos, como se puede observar en el gráfico 30, su entorno cultural está muy marcado por la actividad industrial, ya que al ser la capital del país, en ella se encuentra gran parte de los sectores económicos. Es reconocida por ser una ciudad cosmopolita y de alto desarrollo urbano. En especial algunas comunas de la región, ubicadas al sector nororiente. Estas comunas se caracterizan por tener en su mayoría habitantes que se clasifican dentro de los niveles socioeconómicos A, B1, B2, C1a, C1b y C2, quienes valoran la calidad de vida y nivel de urbanización de estas además de la conectividad con el centro empresarial.

**Gráfico 30 : Distribución Socioeconómica de hogares (País vs. Gran Santiago)**




**Fuente: Análisis a la segmentación económica por ingreso y tamaño del hogar, en base a encuesta CASEN 2013, Criteria Research (Diciembre 2015)**

En la siguiente tabla se puede observar los ingresos autónomos familiares mensuales en miles de pesos de acuerdo al tamaño del hogar y de los distintos estratos socioeconómicos del país.

**Tabla 29 : Clasificación del GSE (por tamaño e ingreso autónomo y tamaño del hogar)**

| | LÍMITES DE INGRESO AUTÓNOMO FAMILIAR MENSUAL (EN MILES DE $) SEGÚN TAMAÑO DEL HOGAR | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 miembro | 2 miembros | 3 miembros | 4 miembros | 5 miembros | 6 miembros |
| E2 | 0 – 34.000 | 0 – 77.000 | 0 – 132.000 | 0 – 166.000 | 0 – 199.000 | 0 – 229.000 |
| E1 | 35.000 – 66.000 | 78.000 – 134.000 | 133.000 – 212.000 | 167.000 – 276.000 | 200.000 – 325.000 | 230.000 – 382.000 |
| D | 67.000 – 134.000 | 135.000 – 252.000 | 213.000 – 382.000 | 277.000 – 479.000 | 326.000 – 572.000 | 383.000 – 661.000 |
| C3 | 135.000 – 258.000 | 253.000 – 463.000 | 383.000 – 663.000 | 480.000 – 830.000 | 573.000 – 984.000 | 662.000 – 1.124.000 |
| C2 | 259.000 – 460.000 | 464.000 – 824.000 | 664.000 – 1.115.000 | 831.000 – 1.384.000 | 985.000 – 1.650.000 | 1.125.000 – 1.750.000 |
| C1b | 461.000 – 807.000 | 825.000 – 1.404.000 | 1.116.000 – 1.926.000 | 1.385.000 – 2.311.000 | 1.651.000 – 2.717.000 | 1.751.000 – 3.005.000 |
| C1a | 808.000 – 1414.000 | 1.405.000 – 2.350.000 | 1.927.000 – 3.234.000 | 2.312.000 – 3.960.000 | 2.718.000 – 4.656.000 | 3.006.000 – 5.428.000 |
| B2 | 1.415.000 – 2.368.000 | 2.351.000 – 3.763.000 | 3.235.000 – 5.303.000 | 3.961.000 – 6.260.000 | 4.657.000 – 7.486.000 | 5.429.000 – 8.453.000 |
| B1 | 2.369.000 – 3.869.000 | 3.764.000 – 6.486.000 | 5.304.000 – 8.664.000 | 6.261.000 – 9.682.000 | 7.487.000 – 11.843.000 | 8.454.000 – 13.858.000 |
| A | > 3.869.000 | > 6.486.000 | > 8.664.000 | > 9.682.000 | > 11.843.000 | > 13.858.000 |

**Fuente: Análisis a la segmentación económica por ingreso y tamaño del hogar, en base a encuesta CASEN 2013, Criteria Research (Diciembre 2015)**

Si se toma en la tabla 30 la distribución socioeconómica de cada comuna y se muestra sólo aquellas celdas en que el porcentaje de un GSE es mayor que el observado en la distribución total del Gran Santiago, se obtiene una imagen de las tendencias de los segmentos a concentrarse en algunas comunas.

La tendencia de la comuna corresponde a un índice que a medida que se hace más positivo, la comuna se asocia a segmentos altos, y cuanto más negativo, se asocia a segmentos bajos. Los valores cercanos a cero pueden indicar transversalidad o, de forma menos común, concentración de segmentos medios.

La tipicidad de la comuna indica hasta qué punto los segmentos predominantes constituyen la mayoría de su población, de manera que la comuna pueda considerarse como típicamente de ese GSE.

**Tabla 30 : Distribución de GSE en comunas del Gran Santiago**

| Concentración (% columna) | 71 | 77 | 73 | 89 | 59 | 67 | 63 | 77 | 87 | 95 | Tendencia de la comuna (alto-medio-bajo) | Tipicidad de la comuna |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| GSE | E2 | E1 | D | C3 | C2 | C1b | C1a | B2 | B1 | A | | |
| Vitacura | - | - | - | - | - | 2 | 5 | 9 | 14 | 13 | 31 | 81 |
| Providencia | - | - | - | - | - | 5 | 11 | 17 | 18 | 12 | 27 | 78 |
| Las Condes | - | - | - | - | - | 10 | 19 | 24 | 35 | 44 | 24 | 72 |
| Ñuñoa | - | - | - | - | - | 5 | 11 | 10 | 9 | 4 | 18 | 60 |
| La Reina | - | - | - | - | 2 | 3 | 4 | 6 | 4 | 5 | 16 | 73 |
| Santiago | - | - | - | - | - | 7 | 7 | 8 | 4 | 7 | 10 | 48 |
| Lo Barnechea | - | - | - | - | 2 | 2 | 3 | 3 | 5 | 9 | 9 | 57 |
| San Miguel | - | - | - | - | 1 | 2 | 2 | - | - | - | 3 | 49 |
| Maipú | - | - | - | 14 | 18 | 20 | - | - | - | - | 1 | 65 |
| La Florida | - | - | - | 7 | 8 | 9 | - | - | - | - | 0 | 64 |
| Macul | 3 | - | - | 2 | 2 | 2 | 2 | - | - | - | -1 | 74 |
| La Cisterna | - | 1 | - | - | 2 | 1 | - | - | - | - | -1 | 45 |
| Independencia | - | - | 1 | 1 | 1 | - | - | - | - | - | -2 | 73 |
| Peñalolén | - | 4 | 5 | 5 | - | - | - | - | - | - | -3 | 63 |
| Quilicura | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | - | - | - | - | - | -3 | 84 |
| Quinta Normal | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | - | - | - | - | - | -4 | 87 |
| Cerrillos | - | 1 | 1 | 1 | - | - | - | - | - | - | -4 | 66 |
| Estación Central | 2 | 2 | 2 | 2 | - | - | - | - | - | - | -5 | 70 |
| Huechuraba | 2 | 2 | 2 | 2 | - | - | - | - | - | - | -6 | 73 |
| Lo Prado | 1 | - | 2 | 2 | 2 | - | - | - | - | - | -6 | 85 |
| San Joaquín | 2 | 2 | 1 | 1 | - | - | - | - | - | - | -6 | 72 |
| Pedro Aguirre Cerda | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | - | - | - | - | - | -6 | 93 |
| Conchalí | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | - | - | - | - | - | -7 | 93 |
| El Bosque | 3 | 3 | 4 | 3 | - | - | - | - | - | - | -7 | 76 |
| Pudahuel | 5 | 5 | 6 | 5 | - | - | - | - | - | - | -7 | 78 |
| Lo Espejo | 3 | 2 | 2 | 2 | - | - | - | - | - | - | -7 | 74 |
| Puente Alto | 13 | 19 | 14 | 13 | 13 | - | - | - | - | - | -7 | 93 |
| Recoleta | 2 | 2 | 3 | 2 | - | - | - | - | - | - | -7 | 76 |
| San Ramón | 2 | 2 | 2 | 1 | - | - | - | - | - | - | -8 | 76 |
| San Bernardo | 7 | 7 | 6 | 6 | - | - | - | - | - | - | -8 | 78 |
| Renca | 3 | 3 | 3 | 2 | - | - | - | - | - | - | -8 | 77 |
| La Granja | 4 | 3 | 3 | 2 | - | - | - | - | - | - | -10 | 78 |
| Cerro Navia | 3 | 3 | 3 | 3 | - | - | - | - | - | - | -10 | 82 |
| La Pintana | 5 | 5 | 5 | 3 | - | - | - | - | - | - | -11 | 83 |

**Fuente: Análisis a la segmentación económica por ingreso y tamaño del hogar, en base a encuesta CASEN 2013, Criteria Research (Diciembre 2015)**

Lo señalado en el análisis a la segmentación económica por ingreso y tamaño del hogar se expresa en que en un municipio determinado, de todos los que componen Santiago, tan solo 1.9% de sus habitantes esté bajo la línea de la pobreza, como es el caso de Vitacura. Por el contrario, otro municipio puede tener más del 20% de sus habitantes bajo la línea de la pobreza, como ocurre en La

Pintana[168]. Los municipios a los que se alude correspondes a los con más altos ingresos no solo del Gran Santiago, sino también de todo el país. En la región metropolitana, la variable ingreso muestra una gradiente negativa desde las comunas del nororiente y centro hacia la periferia. A través de los años de estudio se evidencia la existencia de no solo una segregación económica en la que se encuentran algunas comunas, sino también constata una segregación espacial. Es así como las comunas ubicadas en la periferia norte, oeste y sur de la región alcanzan los más bajos niveles de ingreso, y las comunas de la periferia nor-oriente y oriente, mantienen sus niveles altos, comparativamente.

En el caso de la variable educación, su patrón de distribución territorial es similar al mostrado por la variable ingreso con algunas diferencias. De esta forma, la provincia de Santiago constituye un área que concentra las comunas con los más altos niveles de educación de la región, observándose además una gradiente espacial negativa desde las comunas centrales hacia los sectores norte, poniente y sur.

Por otro lado el comportamiento territorial de las variables salud y vivienda muestra el desarrollo de un patrón bastante similar a los anteriores, observándose un alta concentración espacial en las comunas del gran Santiago, siendo los municipios del sector nor-oriente como Las Condes, Vitacura y Providencia, además de La Reina al oriente, poseen mejores condiciones comparados con sectores del área norte como Huechuraba, Recoleta, del sector nor-poniente y poniente como Renca, Cerro Navia, Quinta Normal y Lo Prado que presentan bajos niveles. Estos mismos niveles se presentan en comunas del sur del Gran Santiago Lo espejo, San Ramón, El Bosque y La Pintana

Desde el punto de vista geográfico, el comportamiento espacial de la variable ocupación es bastante des uniforme y sin tendencia definida en algún conjunto de municipios correspondiente a algún sector. Sin embargo, en el ámbito del Gran Santiago, pueden distinguirse comunas que tienen a tener mejores situaciones de empleo pero que se localizan en diversos sectores. Son los casos de Maipú, Peñalolén, en el sur-oriente; Huechuraba, Recoleta, Independencia y Conchalí, en el área norte; Estación Central y Lo Prado en el poniente; Cerro Navia y Renca en la periferia nor-poniente y las comunas del sector oriente y nor-oriente. Para más detalles se presenta el estudio en Anexos

[168] (Rodriguez, 2016)

### *4.2.3.2 Aspectos Demográficos*

La Región Metropolitana, y nuestro país se encuentran en una transición demográfica avanzada, que tiene sus orígenes en la disminución de los niveles de mortalidad y natalidad que están ocurriendo desde la segunda mitad del siglo XX. El INE ha proyectado para el 2050 que la población de 60 a más años llegará al 30% del total.

Posee una superficie cercana a los 15.403,2 km$^2$, y con una población para el año 2015 de 7.314.176 habitantes[169], teniendo una densidad promedio de 435,58 habitantes por km$^2$. Desde su fundación hasta el siglo XIX el crecimiento demográfico se mantuvo en cifras cercanas al 2% sin embargo a partir del siglo XX Santiago comienza a crecer de forma acelerada. Creciendo durante la década del 1950 a 1960 en tasas superiores al 4% anual. Es te incremento tuvo su origen no solo en el crecimiento vegetativo de la población, sino que también en el aumento de la inmigración desde otras localidades del país y desde el extranjero. Este crecimiento también va asociado a una expansión física de la ciudad y a cabios en la densidad de ocupación del espacio.. Santiago desde su fundación a fecha actual, paso de utilizar 218 ha a más de 85.000 ha[170]

**Tabla 31 : Población por grupos de edad 2002 y 2012**

| Edad | 2002 | 2012 | % según Territorio 2012 | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Comuna | Región | País |
| 0 a 14 | 31.279 | 23.832 | 15 | 21 | 22 |
| 15 a 29 | 56.474 | 36.037 | 23 | 25 | 25 |
| 30 a 44 | 53.01 | 45.959 | 29 | 21 | 21 |
| 45 a 64 | 35.606 | 36.391 | 23 | 23 | 23 |
| 65 y más | 24.423 | 17.700 | 11 | 9 | 10 |
| Total | 200.792 | 159.919 | 100 | 100 | 100 |

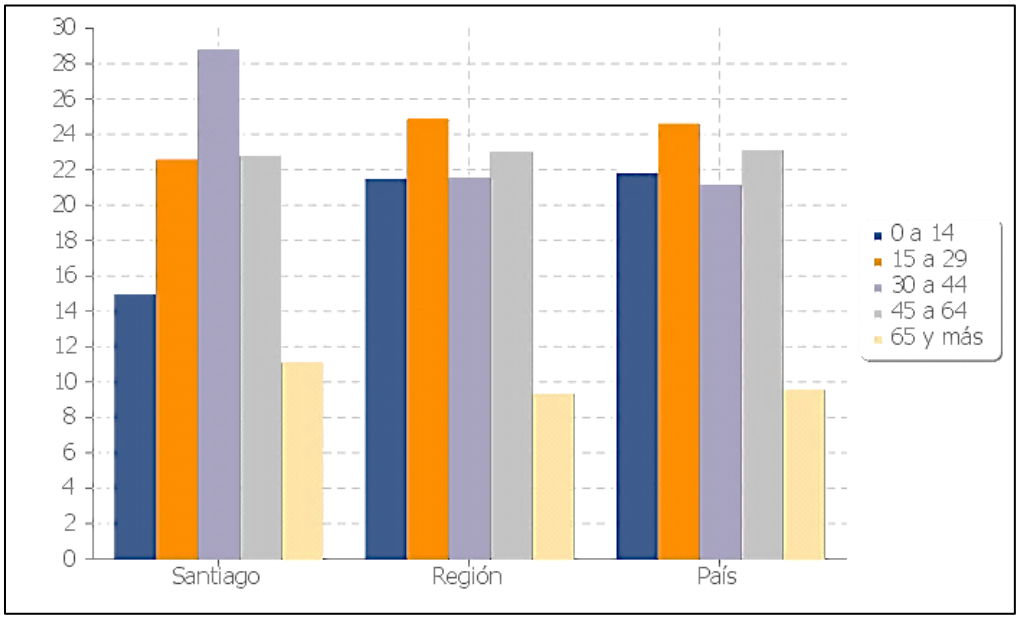
**Fuente: Censo 2002 y Proyección de Población 2012, (Instituto Nacional de Estadísticas (INE), 2014)**

[169] (Insituto Nacional de Estadísticas (INE), 4 septiembre de 2014). "Población país y regiones - Actualización 2002-2012 y Proyección 2013-2020" http://www.ine.cl/canales/sala_prensa/noticias/noticia.php?opc=news&id=615&lang=esp . Consultado el 26 de agosto de 2015

[170] El Mercurio (15 Febrero 2015) El Gran Santiago se "desborda" y supera las 85mil hectáreas, por el auge de las parcelas. Extraido de http://www.plataformaurbana.cl/archive/2015/02/15/el-gran-santiago-se-desborda-y-supera-las-85-mil-hectareas-por-el-auge-de-las-parcelas/

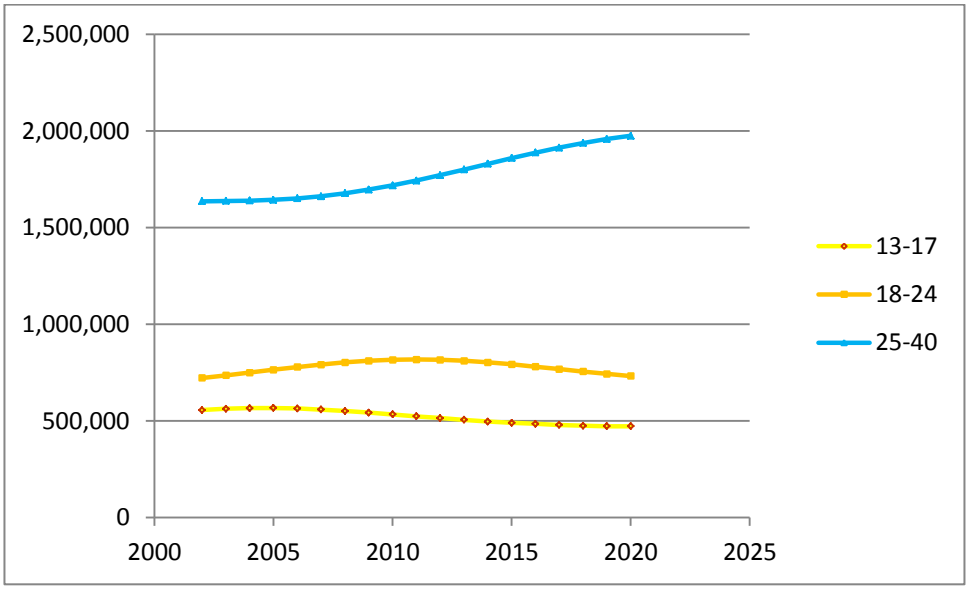
De acuerdo a la actualización de la población 2002-2012 y proyecciones 2013-2020, la distribución de acuerdo a la edad indica una predominancia en el rango etario de 30 a 44 años en la comuna de Santiago y de 15 a 29 años en la región metropolitana y país.

**Gráfico 31 : Población por grupos de edad 2002 y 2012**



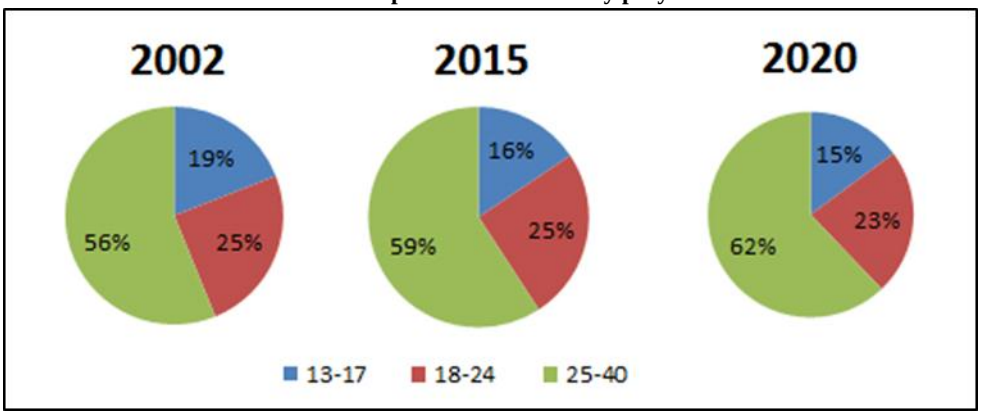

**Fuente: Censo 2002 y Proyección de Población 2012, Instituto Nacional de Estadísticas (INE).**

**Gráfico 32 : Proyección crecimiento población RM al 2020**




**Fuente: Elaboración Propia en base a Estadísticas INE: "Actualización de población 2002-2012 y proyecciones 2013-2020"**

**Gráfico 33** : **Distribución de la población en la RM y proyección al 2020**




**Fuente: Elaboración Propia en base a Estadísticas INE: "Actualización de población 2002-2012 y proyecciones 2013-2020"**

En medio de cambios en la economía mundial, Chile ha sido uno de los países económicamente más estables en América del Sur durante la última década. Con el segundo más alto IDH (Índice de Desarrollo Humano) en el Continente, Chile se distingue en términos de esperanza de vida de la población, alfabetización, educación, y niveles de vida (Chile: Social, Economic, and Political Transformation). Además, las tendencias demográficas en la región darán lugar a un mayor número de consumidores, un mayor poder de compra, y hogares más pequeños, lo que debería ayudar a impulsar la demanda de alimentos procesados, envasados y los alimentos de conveniencia.

En cuanto a la empleabilidad las estadísticas de mayo de 2015 de la Encuesta Nacional de Empleo arrojó que las mujeres tienen una tasa de participación significativamente menor que los hombres; desde 2010 a 2014 las mujeres tuvieron tasas de participación inferiores al 49%, mientras que los hombres mostraron tasas sobre el 71%. La Tabla 32 reúne la tasa de participación, tasa de ocupación y tasa de desocupación. Se puede observar que para la Región Metropolitana estas tasas se encuentran por sobre el promedio nacional.

**Tabla 32 : Tasas de participación, ocupación y desocupación según sexo y región año 2014**

| | POBLACIÓN DE 15 AÑOS Y MÁS (en miles) | | TASA DE PARTICIPACIÓN | | TASA DE OCUPACIÓN | | TASA DE DESOCUPACIÓN | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Región | Mujeres | Hombres | Mujeres | Hombres | Mujeres | Hombres | Mujeres | Hombres |
| Tarapacá | 125,5 | 138,2 | 49,2% | 75,5% | 46,1% | 71,1% | 6,3% | 5,8% |
| Antofagasta | 224,3 | 246,8 | 43,9% | 74,9% | 41,1% | 70,4% | 6,2% | 6,0% |
| Atacama | 110,8 | 115,7 | 48,2% | 74,0% | 44,9% | 69,1% | 6,9% | 6,6% |
| Coquimbo | 309,6 | 298,8 | 47,6% | 72,3% | 44,2% | 67,3% | 7,1% | 7,0% |
| Valparaíso | 750,0 | 714,8 | 47,3% | 70,2% | 43,5% | 65,5% | 8,0% | 6,7% |
| L. Gral. Bdo O'Higgins | 367,8 | 373,5 | 46,5% | 72,5% | 43,7% | 68,8% | 5,9% | 5,2% |
| Maule | 425,2 | 415,2 | 44,3% | 71,5% | 40,9% | 68,0% | 7,6% | 4,9% |
| Biobío | 866,6 | 834,2 | 42,0% | 66,3% | 38,3% | 61,2% | 8,7% | 7,7% |
| La Araucanía | 409,9 | 395,3 | 49,0% | 72,3% | 45,6% | 68,3% | 6,9% | 5,5% |
| Los Lagos | 342,8 | 355,9 | 48,7% | 73,2% | 46,2% | 71,0% | 5,2% | 3,0% |
| Aysén | 39,7 | 45,1 | 59,3% | 76,5% | 56,4% | 74,2% | 4,8% | 3,1% |
| Magallanes | 60,9 | 68,9 | 47,1% | 74,0% | 45,4% | 72,5% | 3,5% | 2,1% |
| Metropolitana | 2.915,2 | 2.717,8 | 51,8% | 72,4% | 48,4% | 67,9% | 6,6% | 6,3% |
| Los Ríos | 157,8 | 154,6 | 45,9% | 70,0% | 43,1% | 67,3% | 6,1% | 3,8% |
| Arica y Parinacota | 73,3 | 64,3 | 45,9% | 69,3% | 43,4% | 64,6% | 5,4% | 6,7% |
| **Total** | **7.179,7** | **6.939,0** | **48,4%** | **71,6%** | **45,1%** | **67,3%** | **6,9%** | **6,0%** |

**Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas (INE), 2014) Encuesta Nacional de Empleo**

La mayoría de los y las trabajadoras en Chile se desempeña en el sector terciario de la economía, le sigue en importancia el secundario y el con menor representación es el primario[171]. Esta situación es igual para mujeres y hombres, sin embargo hay diferencias importantes en cómo se concentran ambos sexos en los sectores económicos.

El sector terciario es el único sector económico donde la presencia femenina fue mayor que la masculina en 2014 (51,7% del total correspondió a mujeres) como se puede observar en la Tabla 33.

**Tabla 33 : Distribución de ocupados según sexo y sectores económicos, año 2014**

| Sector | Total mujeres (en miles) | Total Hombres (en miles) | Concentración mujeres | Concentración hombres | Distribución mujeres | Distribución hombres |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Sector Primario | 163,0 | 817,1 | 5,0% | 17,5% | 16,6% | 83,4% |
| Sector Secundario | 330,0 | 1.289,2 | 10,2% | 27,6% | 20,4% | 79,6% |
| Sector Terciario | 2.743,3 | 2.560,6 | 84,8% | 54,9% | 51,7% | 48,3% |
| **Total** | **3.236,4** | **4.666,9** | **100,0%** | **100,0%** | **40,9%** | **59,1%** |

**Fuente: INE, Encuesta Nacional de Empleo, 2014**

[171] (Instituto Nacional de Estadísticas (INE), 2015). Enfoque Estadístico Género y Empleo. Chile: Sub Departamento de Prensa.

### 4.2.4 Factores Tecnológicos

Hasta cierto punto la adopción de la tecnología puede estar vinculada a la influencia cultural y social. La complejidad de la tecnología utilizada en el negocio en comento es relativamente limitada. Sin embargo, se debe tomar siempre en cuenta a la hora de entrar en un nuevo mercado.

En Los Procesos de Gestión, los dueños y/o administradores deben ser capaces de realizar controles, establecer objetivos, generar seguimientos y evaluaciones en los aspectos de mayor importancia para el desarrollo y crecimiento de la empresa, aspectos como: planificación, contabilidad, inventarios, proveedores, clientes, ingresos, gastos, entre otros. Existen múltiples software que ayudan a realizar estas labores. Los más conocidos son los tipos ERP, han tenido una excelente llegada en las empresas, debido principalmente a que manejan la producción, logística, distribución, inventario, envíos, facturas y contabilidad de la compañía de forma modular. De igual manera pueden intervenir en el control de actividades como ventas, entregas, pagos, producción, administración de inventarios, calidad de administración y la administración de recursos humanos. Algunos de los software disponibles en el mercado chileno son los siguientes: Manager, Softland, Defontana, OpenVía, Laudus, Ramdom ERP, Informat entre otros. También es necesario contar con software de gestión especializado en gastronomía, existe una amplia oferta en el país cubriendo las necesidades operativas, logísticas y estratégicas. Se pueden adaptar fácilmente al modelo utilizado por la empresa, ya sea venta salón, fast food o delivery. Algunos de los software disponibles en el mercado chileno son: Smart Restobar, Restô, CBIZ, G-food, Gournet y FrontRest entre otros.

Los Procesos de Comercialización, deben ser sencillos, seguros y fáciles de comprender y utilizar para los clientes. Actualmente existen diversos medios, los más conocidos son el pago a través de Transbank que permite el pago de tarjetas de crédito y débito de distintas casas comerciales, transferencia electrónica y pago en efectivo. Estos requieren ser informados para ello hace uso de marketing, enviando información a los potenciales consumidores, esto se encuentra directamente relacionado con la utilización de herramientas web, tales como una página web, Facebook, Twitter, Instagram que permita establecer contacto directo con los clientes y dar a conocer los servicios y productos. Será un medio perfecto para la difusión de promociones y la publicidad del negocio

Los sistemas de comunicación como el Internet provocan mayor eficacia en la comunicación con los consumidores y permite al emprendimiento en comento responder frente a estos cambios constantemente. De esta forma, el entorno empresarial moderno es esencial para

comprender la capacidad del mercado para recibir material de marketing y esto incluye el nivel de adopción de los medios de comunicación, como son: teléfonos móviles, ordenadores, internet, televisión, radio, y el acceso a los sitios de redes sociales.

Un elemento a destacar que el uso de la tecnología de pagos a través de internet, lo que se configura como una ventaja competitiva, dado que las empresas están optando por este medio para hacer sus pagos de cuentas, por lo que es importante incorporar esta tecnología en nuestros sistemas de pagos, y asegurar con ello un posible cliente.

Un ejemplo de esto es utilizar, aplicaciones móviles para adelantar los pedidos de los consumidores y de esta forma que el pedido se encuentre preparado al momento en que llegan al local.

En relación a los Procesos de Seguridad, la seguridad informática ha tomado importancia en los últimos años, especialmente por el aumento de transacciones vía internet. Los protocolos de seguridad de internet como Secure Socket Layer o (SSL) permiten que la información viaje abiertamente por la red mediante una codificación realizada por el explorador antes de enviar los datos que en la llegada a su destino son des encriptados. Lograr confianza en la red en materia de privacidad y resguardo de datos personales es clave para transformar a internet en el medio comercial masivo por excelencia. La sexta encuesta sobre accesos, usos y usuarios de internet en Chile explora entre otros, características respecto a la seguridad y privacidad de la información en internet y las opiniones de los encuestados con respecto a los contenidos en la web y su regulación. Un 86.9% de los encuestados consideran que debiesen mejorar las regulaciones legales que controlen el acceso a los diferentes contenidos y 48.2% de los encuestados se sienten protegidos y un 9.48% muy protegidos contra riesgos de ataques de virus, mal uso de información personal y pérdidas financieras por fraude, Tabla 34

**Tabla 34 : Nivel de confianza del usuario en la protección de su información al utilizar internet (Ataques virus, mal uso de información personal, pérdidas financieras por fraude)**

| | Sexo (%) | | Edad (%) | | | | | | Total Nacional (%) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Hombre | Mujer | 16-24 | 25-34 | 35-44 | 45-54 | 55-64 | 65 y más | |
| Muy protegido | 11 | 8,1 | 10,5 | 9,9 | 10,3 | 9,7 | 6,8 | 7,8 | **9,48** |
| Protegido | 46,2 | 50 | 46,3 | 44,9 | 48,7 | 53,5 | 47,5 | 47,6 | **48,20** |
| Desprotegido | 29,1 | 27,2 | 23 | 31,5 | 28,4 | 28,2 | 27,8 | 29,5 | **28,11** |
| Muy desprotegido | 9 | 6,1 | 13,6 | 7,6 | 7,3 | 2,3 | 7,7 | 7,2 | **7,44** |
| No sabe, no responde | 4,8 | 8,6 | 6,6 | 6,1 | 5,3 | 6,4 | 10,3 | 7,9 | **6,77** |
| Total | **100** | **100** | **100** | **100** | **100** | **100** | **100** | **100** | **100** |

**Fuente: Sexta encuesta sobre accesos, usos y usuarios de internet en Chile (Cadem, Agosto 2015)**

En Chile las políticas de privacidad no son una exigencia legal, pero muchos sitios cuentan con ellas para así dar transparencia y credibilidad a sus usuarios. Para una empresa, recibir un ataque significa poner en riesgo la imagen corporativa y generar desconfianza en los usuarios para ello es fundamental que cuente con los siguientes mecanismos de protección.

- Políticas y procedimientos de seguridad
- Criptosistemas (encriptación)
- Firma digital
- Barreras tecnológicas (firewalls, proxy, etc.)
- Vigilancia Activa
- Configuración de redes, servidores y servicios
- Auditoría de procesos y sistemas
- Software antivirus
- Respaldo de datos y sistemas
- Planes de contingencia
- Autoridades certificadoras
- Protocolos de seguridad

Al respecto, en Chile el ilícito del delito informático se tipificó el 7 de julio de 1994 con la publicación de la ley 19.223 [172] que penaliza a quienes dan uso fraudulento al sistema computacional castigando la utilización ilícita de información privilegiada. Esta ley que nunca

[172] Más información de esta ley en anexos

había sido modificada en 20 años, y que consta de 4 artículos está en proceso de derogación desde el 18 de junio de 2015, con el ingreso del proyecto de ley que tipifica y sanciona los delitos informáticos. Este proyecto de ley de 12 artículos extiende lo planteado en la ley 19.223 considerando aspectos de la seguridad nacional, y traspaso fraudulento de activos patrimoniales por vía informática.

### 4.2.5 Factores Ambientales

Actualmente es valorado que las empresas se preocupen de su impacto[173] en el medio ambiente. Es importante también para las empresas difundir las prácticas amigables con el medio ambiente entre sus empleados. Enfocándose principalmente en el uso eficiente de los recursos, aportando al ahorro y eficiencia energética en el negocio en las áreas de fabricación, refrigeración, climatización, iluminación, etc.

Las políticas energéticas del país pueden verse restringidas por la elevada dependencia energética exterior, Chile importa el 90% de sus combustibles fósiles y paga las tarifas de electricidad más altas de América Latina. Esto se ha convertido en una motivación para que en el último tiempo el norte del país se convierta en el principal mercado de energía renovable del mundo.[174]

El gobierno de Michelle Bachelet ha aprobado 76 proyectos solares y eólicos desde que comenzó, si bien está energía está enfocada para abastecer la demanda de energía de las compañías mineras del desierto de atacama y no directamente a la población o Pymes, la redistribución de la energía en el mediano plazo podría impactar en las tarifas de electricidad pagadas por estas últimas.

De acuerdo a Forbes[175], las empresas han entendido que la sustentabilidad empresarial se traduce en un reto a la innovación, a la creatividad y a la experimentación de nuevas formas de producir y hacer negocios; en el cumplimiento de los retos mencionados las empresas han encontrado que:

1. Existe una tendencia del mercado a preferir marcas comprometidas con el medio ambiente.

[173] Efecto que produce una determinada acción humana sobre el medio ambiente en sus distintos aspectos.
[174] http://www.latercera.com/noticia/negocios/bloomberg-news/2014/10/874-599135-9-chile-se-convierte-en-el-principal-mercado-mundial-para-las-energias-renovables.shtml
[175] http://www.forbes.com.mx/ser-sustentable-el-futuro-de-las-empresas-exitosas/

2. Se producen ahorros significativos al reciclar o reducir la materia prima; consideran que el desecho es a su vez materia prima, y por lo tanto tiene un valor.
3. La importancia de la actitud y nivel de conciencia de todos sus empleados repercute en grandes ahorros económicos.
4. El costo-beneficio de implementar soluciones eco-eficientes es indispensable para ser competitivos.
5. El crecimiento en la imagen de la empresa como una marca ética y ambientalmente consciente lleva de la mano un crecimiento en las ventas.

De esta forma, se blinda por ambos lados la empresa, generando la alternativa con menor gasto energético y de esta forma asegurando la estabilidad del ambiente, ya que generalmente por los cambios de clima inciden directamente en cantidad de sabores ofrecidos puede ser menor por la baja producción de frutas necesarias para algunos cupcakes haciendo más costoso mantener la carta vigente al tener que importar insumos. También cabe destacar que durante las estaciones con mayor temperatura como el verano los productos de repostería, sin una adecuada mantención pueden sufrir una rápida pérdida de la cadena de frio, importante para evitar la descomposición de los alimentos.

En materia de vertimientos de líquidos, emisiones atmosféricas y producción de residuos sólidos, el nivel de impacto ambiental de la industria alimentaria con respecto a otras tiene predominancia en la afectación de los recursos hídricos, seguido por el aire y el suelo como se puede observar en la Tabla 35[176]. En materia de vertimiento de líquidos los alimentos aportan materia orgánica sólida, oleosa y con nitrógeno orgánico, entre otros.

**Tabla 35 : Nivel de Impacto Ambiental por tipo de Industria.**

| Industria | Vertimientos Líquidos | Emisiones atmosféricas | Residuos sólidos |
|---|---|---|---|
| Alimentos | Altos | Bajos | Medios |
| Cuero y Calzado | Bajos | Medios | Medios |
| Metalmecánica | Bajos | Altos | Altos |
| Artes gráficas | Altos | Medios | Bajos |

**Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos desde IX informe consolidado de emisiones y transferencias de contaminantes (Ministerio de Medio Ambiente, 2014).**

[176] Registro de emisiones y transferencias de contaminantes (RETC, 2015)

Como medida de mitigación, en la producción panadera y repostera se utilizan "trampas de grasa y aceite" instaladas en ductos de desagüe y la disposición adecuada de los desechos sólidos, semi sólidos y líquidos generados.

Una manera de minimizar la contaminación generada por las empresas de producción de alimentos es preservar un ambiente de trabajo con condiciones de higiene y seguridad adecuadas, en esto toman un papel fundamental los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad. organismos técnico conformados por representantes de la empresa y trabajadores que, mediante la participación conjunta, desarrollan actividades relacionadas con la seguridad y salud en el trabajo buscando generar más o mejorar las condiciones de seguridad y salud ocupacional para todos los integrantes de la empresa[177].

Entre los beneficios de contar con un CPHS están:

- Refuerza la comunicación entre trabajadores y empleador, logrando un trabajo más efectivo y coordinado.
- Cumplir con la Disposición Legal establecida en el DS 54[178].
- Evitar Multas.
- Requisito para acceder a la Rebaja de la tasa de cotización adicional ( DS 67) : Acreditar, vía declaración notarial, el funcionamiento del o los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad.
- La Constitución y Funcionamiento de los Comités Paritarios es un proceso simple, pero requiere cumplir una serie de etapas.

## 4.3 Análisis del Microentorno : 5 fuerzas de Porter

En esta sección se analizan las 5 fuerzas de Porter para la industria del cupcake.

### 4.3.1 Rivalidad entre competidores actuales

#### *4.3.1.1 Crecimiento de la industria*

[177] https://www.mutual.cl/cphs/queesuncphs.aspx
[178] Aprueba reglamento para la constitución y funcionamiento de los comités paritarios de higiene y seguridad, ver detalles en anexos.

El crecimiento de la industria por parte de la oferta es medio si se considera comercio oficial, y alto para el comercio no oficial. En este caso y por las características del modelo de negocio en comento se considerará solamente el comercio oficial. El principal competidor en la ciudad de Santiago es Pastry Planet presente en su casa central en la comuna de Providencia y en su Taller en Recoleta, también destacan Saralina Cupcakes y Tortas y Cupcakes Coffee Ñuñoa.

Pastry Planet ofrece solamente cupcakes, no productos adicionales como café u otros bebestibles. La empresa inició sus operaciones en 2009 y se caracteriza por contar con una gran variedad de sabores a disposición del cliente y una excelente presentación.

Fuera de Santiago y con mucho éxito en Viña del mar y Valparaíso se encuentra Cupcakes The Shop, una pastelería y cafetería especializada en Cupcakes. Establecida en 2012, ofrece una amplia variedad de cupcakes y productos de cafetería. Están certificados en HACCP por lo que garantizan la seguridad y calidad alimentaria de sus productos. Cuentan con una casa matriz ubicada en Viña del Mar y una sucursal ubicada en Valparaiso. Su visión se centra en consolidarse como una empresa reconocida por su excelencia e innovación por medio de la venta de productos de alta calidad y diseño, comprometida con sus clientes, siendo un excelente lugar para trabajar donde el personal se inspire para dar lo mejor de sí. Dentro de sus objetivos, el principal es ofrecer productos de alta calidad, por lo que son muy rigurosos en la búsqueda de proveedores que cumplan no solo con los estándares regulatorios de la alimentación actual, sino que además sean rigurosos en su proceso productivo.

La demanda por productos de pastelería es alta y en los últimos años ha tomado fuerza la demanda por productos pasteleros saludables, los oferentes ofrecen una limitada variedad de productos de este tipo, lo que cierra la posibilidad de abarcar mercados que se interesan por el cuidado de la salud.

#### *4.3.1.2 Concentración de competidores*

La concentración de competidores es alta, son muy pocas las empresas que dominan el mercado. Los principales competidores son las empresas instauradas (venta fuera del marco legal), con tienda y especializadas. Pastry Planet, Saralina Cupcakes y Tortas, Cupcakes Coffee Ñuñoa, Tortas Hermosas y Dolce Mia. En comercio online destacan además We Love Cupcakes, Cupcakes Antonia, Cupcakes Monet, Santo Bocado, Nanais Cupcakes. En todos se utilizan similares estrategias de captación de clientes como difusión en redes sociales y medios locales,

#### *4.3.1.3 Costos fijos*

Los costos fijos son medios, sin embargo se requiere una importante inversión inicial (mobiliario, decoración, equipos). Los gastos operacionales más importantes son costos fijos de alquiler, electricidad, agua, gas, e internet, limpieza, depreciación de los equipos, y salarios.

#### *4.3.1.4 Barreras de entrada/salida*

Las barreras son bajas. Para la industria pastelera y en particular de los cupcakes no existen mayores barreras de entrada, la mayor corresponde a los permisos municipales de resolución sanitaria para la elaboración de alimentos e inversión en equipos. Sin embargo no hay que desestimar a la cantidad de productores que se encuentran fuera de tal marco regulatorio y de igual manera comercializan sus productos, esto ocurre con mayor frecuencia en emprendimientos que no cuentan con local comercial establecido y realizan sus transacciones de manera online con en su mayoría personas naturales. El correcto funcionamiento de las instalaciones que producen, elaboran, envasan, almacenan, distribuyen y/o expenden alimentos es un aspecto de suma importancia para cuidar la calidad de los alimentos y evitar poner en riesgo la salud del consumidor, sin embargo es usual que los consumidores pasen por alto este importante aspecto.

En esta industria no se necesita tecnología avanzada para desarrollar los productos, y la tecnología necesaria no requiere inversiones sumamente altas, el costo de la inversión dependerá del nivel de producción que se quiera establecer. Al no ser especializada la tecnología, se presenta una gran variedad de proveedores, por lo que la tecnología tampoco es una limitante para el ingreso.

Las barreras de salida son bajas, ya que se pueden vender sin mayor problema la tecnología utilizada, debido a su uso en muchas industrias diferentes, sin embargo existe una barrera emocional importante ya que para muchas personas los emprendimientos corresponden a su principal fuente de ingreso.

#### *4.3.1.5 Comportamiento de los competidores*

Cupcakes The Shop, actúa como líder, es quien ha invertido más recursos en la mejora continua de su negocio y la apertura de nuevos puntos de venta, de esta manera ha logrado ampliar su cobertura fundamentalmente utilizando puntos de venta tipo isla donde se ofrece el producto final quedando la producción de los cupcakes en la casa matriz.

Pastry planet y Cupcakes Coffee Ñuñoa no han mejorado sus instalaciones en los últimos años, Pastry planet ha privilegiado una ubicación con alta afluencia de público sin embargo la tienda es muy pequeña no permitiendo un flujo expedito de los clientes. La gran variedad de productos en exposición invaden el espacio distrayendo la atención y haciendo ver más pequeña a la tienda. Cupcakes Coffee Ñuñoa también cuenta con una tienda pequeña con un espacio reducido para las mesas enfocándose más en cupcakes para llevar. El café ofrecido es de máquinas de café automáticas por lo que el café no corresponde a una ventaja competitiva distintiva.

#### *4.3.1.6 Resumen rivalidad entre los competidores de la industria.*

**Tabla 36 : Resumen Rivalidad entre los Competidores de la Industria**

| Intensidad de rivalidad entre competidores de la Industria | | MB | B | N | A | MA | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Crecimiento de la Industria | Lento | | | A | | | Rápido |
| Número de competidores | Muchos | | X | | | | Pocos |
| Costos fijos | Elevados | | | | X | | Bajos |
| Balance de competidores | Elevado | | X | | | | Bajo |
| Diferenciación de producto | Baja | X | | | | | Alta |
| Barreras de Salida | Alta | | | | X | | Baja |
| Especialización de Activos | Alta | | | | | X | Baja |
| Barreras Emocionales | Alta | X | | | | | Baja |
| Incrementos importantes de capacidad | Altas | | X | | | | Bajas |

**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

Como se puede observar en la tabla resumen, la rivalidad entre los competidores de la industria es media. La industria posee barreras de entrada medias y el crecimiento es elevado debido a que la inversión a realizar no debe ser alta y es proporcional al nivel de producción que se quiera lograr.

### 4.3.2 Amenaza de competidores potenciales

#### *4.3.2.1 Costos de operación*

El sector de la industria pastelera de cupcakes podría aprovechar las economías de escala y tener rendimientos de escala crecientes[179] mientras mayor sea la producción disminuirá el costo fijo unitario. La capacidad de producción es un tema que se debe analizar al momento de evaluar la posibilidad de atacar otros mercados, pues la ampliación de las líneas de productos tiene repercusiones a nivel logístico, en cuanto a la reasignación de recursos humanos y materiales.

Las economías de escala y reducción de costos se alcanzan sólo mediante el crecimiento en el volumen de producción, hasta hacer eficiente la operación. Con más líneas de productos los clientes podrían llegar a un valor de factura más alto en cada operación.[180].

#### *4.3.2.2 Diferenciación*

Actualmente el sector de la pastelería del cupcake en Santiago no tiene mucha diferenciación en su propuesta de valor. Algunas empresas si bien ofrecen productos adicionales como productos de cafetería, se enfocan principalmente en el producto y no en la experiencia del consumidor en el local, es más muchos prevalecen la venta "para llevar". Esto puede ser aprovechado por nuevos entrantes en el sector para ofrecer propuestas más novedosas que logren cautivar al consumidor, en especial relacionadas con la ambientación de los espacios para consumir el producto y la personalización in situ del producto.

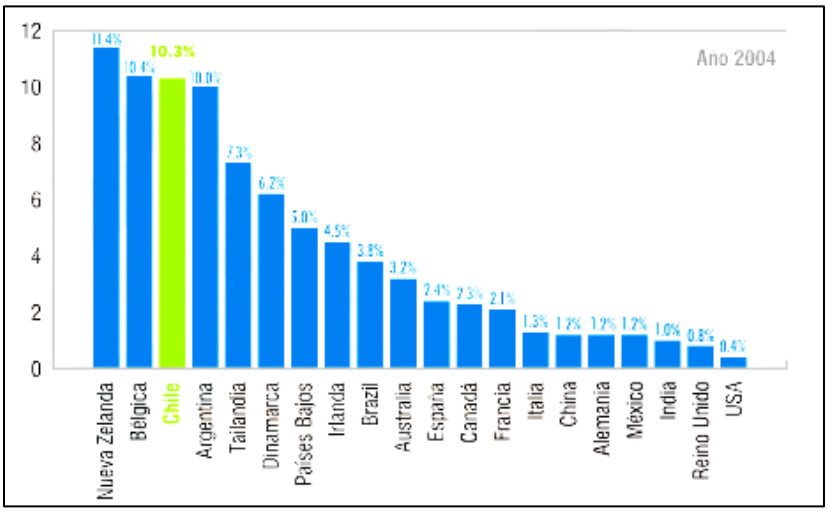
#### *4.3.2.3 Oportunidades en el mercado*

Durante los últimos 5 años, el consumo de productos dulces como caramelos, chocolates ha aumentado llegando hasta 2.3 kilos anuales por persona, superando a argentina y México y liderando el consumo en Latinoamérica. Un estudio realizado por Euromonitor, consultora multinacional que se dedica a la investigación estratégica en los mercados de consumo, reveló que la industria de los dulces ha desarrollado un crecimiento de un 30.8% desde 2011 donde se recaudaron 135.800 millones en ventas. Los cupcakes utilizan en su gran mayoría caramelos y chocolates como decoración por lo que se verían beneficiados de esta alza.

[179] Al variar la cantidad utilizada de todos los factores en una proporción determinada, la cantidad obtenida de producto varía en una proporción mayor
[180] http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/10/15/estrategias-negocio extraído 15-02-2016

Chile es uno de los pocos países que presentan una alta relevancia del sector alimentario en su Producto Interno Bruto a nivel similar con Nueva Zelandia y Bélgica a nivel mundial. Chile es una potencia alimentaria con antecedentes de sobra, el sector es el segundo en generación de divisas y crece a razón de US$1000 millones por año.

**Gráfico 34 : Importancia Relativa del Sector Alimentario en el PIB**




**Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura**

El clima mediterráneo de Chile entrega una ventaja esencial ya tiene las condiciones para producir alimentos sanos y saludables, por lo que se obtienen insumos de excelente calidad y a un precio razonable, considerando que no deben ser importados. Esto es de suma importancia para los consumidores que se preocupan cada vez más de su salud y de llevar una vida sana.

**Figura 47: Condiciones Climáticas, Zonas con Clima mediterráneo (en rojo)**




***Fuente: LS National Park Service***

Los proveedores de insumos pasteleros dedicados a los cupcakes y la especialización de los existentes han aumentado en los últimos 5 años[181]. Esto permite dar más versatilidad y mejorar los procesos de elaboración de cupcakes, en especial las decoraciones.

#### *4.3.2.4 Requerimientos de capital*

En este tipo de sector, es importante contar con equipos de buena capacidad que permitan optimizar los procesos de producción y estar en constante renovación, aun así, los equipos no revisten una inversión elevada y los locales pueden ser arrendados en este sentido, es fundamental contar con buenas ubicaciones con alta afluencia del público objetivo, por tanto el costo asociado podría ser mayor que en una ubicación menos estratégica. En general, en el caso de la competencia actual la ambientación de los locales se les da una importancia media, esto significa niveles de inversión medios, sin embargo, el enfoque sensorial le da gran importancia a este aspecto, por lo que el requerimiento de capital es mayor.

#### *4.3.2.5 Efectos de experiencia y aprendizaje*

Es posible que los nuevos competidores no logren establecer alianzas estratégicas con algunas empresas por tener convenios u otras relaciones contractuales con otras empresas, este tipo de relación es muy provechosa cuando se desea generar lealtad y blindar a los negocios participantes. Esto puede establecerse como una ventaja de los competidores actuales versus los nuevos

La curva de experiencia en la producción pastelera y servicios es compleja de aprender, el área productiva se puede mejorar con capacitaciones en la utilización de los equipos y nuevas alternativas en el uso de insumos. Sin embargo, en los servicios, lograr excelencia requiere de tiempo y capacitaciones más complejas ya que deben adecuarse a cada usuario, los trabajadores estarán en contacto directo con el cliente y representarán la marca en todo momento es crucial entonces que el desarrollo de sus actividades se encuentre alineado con los objetivos estratégicos y políticas de la empresa. El desarrollo del servicio al cliente en chile es incipiente, los expertos apuntan a que los empresarios no invierten en esta área. El último estudio global de Accenture[182] que se realiza en 27 países, sobre el comportamiento de los consumidores mostró que dos de cada tres consumidores cambian de marca como consecuencia de una mala experiencia en la atención. El

[181] En base a trabajo y experiencia personal de experta en el tema
[182] http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=104514

tema no es menor ya que un cliente insatisfecho puede afectar a una empresa y realizarlo rápidamente debido a las redes sociales. Pocas empresas han entendido que el servicio al cliente se configura como una inversión, no un gasto e incluye a toda la empresa y en el ámbito gastronómico el desarrollo del servicio no ha ido a la par con el desarrollo de la industria.

#### *4.3.2.6Resumen de Amenaza de Nuevos Participantes*

**Tabla 37 : Resumen de Amenaza de Nuevos Participantes**

| Amenaza de nuevos participantes | | MB | B | N | A | MA | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Barreras de entrada: | | | | | | | |
| Economías de escala | Pequeña | | | | X | | Grande |
| Diferenciación del producto | Baja | | | X | | | Alta |
| Requerimientos de capital y tecnología | Bajos | | | X | | | Elevados |
| Experiencia y efectos de aprendizaje | Bajos | X | | | | | Elevados |
| Identificación de marca | Baja | | | | X | | Alta |

**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

La amenaza de nuevos participantes es media, principalmente por los requerimientos de capital y tecnología, se observa también una diferenciación del producto media. Los competidores existentes se pueden blindar considerando que para aprovechar las economías de escalas, los requerimientos de capital suben.

### 4.3.3 Poder de negociación de los proveedores

#### *4.3.3.1 Principal Proveedor*

Los principales proveedores son las tiendas de repostería, en ellas se puede encontrar todo tipo de insumos ya sean herramientas o materias primas para la elaboración productos de pastelería, en los últimos cinco años han experimentado una especialización en insumos para cupcakes y popcakes. El rango de precios se mantiene relativamente similar entre ellos, algunos productos pueden tener diferencias sustanciales. La tabla 38 presenta los principales proveedores de insumos de repostería en la ciudad de Santiago

**Tabla 38 : Principales proveedores de insumos de repostería en Santiago**

| Proveedor | Descripción |
|---|---|
| Casa Costa | Artículos de Repostería – Chocolatería y Coctelería. |
| Repostería Tatos | Artículos de Repostería – Chocolatería y Coctelería. |
| De la Toscana | Artículos de Repostería |
| Cherry Chile Limitada | Artículos de Repostería – Chocolatería y Coctelería. |
| Comercial Pol | Distribuidora de productos de repostería |
| Decoracake | Artículos de Repostería |
| Distribuidora Santiago (disa) | Artículos de Repostería – Chocolatería y Coctelería. |
| Comercial Venchi | Artículos de Repostería – Chocolatería y Coctelería. |
| Centro Abasto | Artículos de Repostería – Chocolatería y Coctelería. |
| Arte Choc | Artículos de Repostería – Chocolatería |
| Repostería Tía Anita | Artículos de Repostería – Chocolatería |
| El Tostadito | Artículos de Repostería – Chocolatería |
| La Casa de la Repostería | Artículos de Repostería – Chocolatería |

**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

#### *4.3.3.2 Otros Proveedores*

Existe en Santiago una gran variedad de proveedores de equipamiento gastronómico y materias primas menos específicas para la pastelería, es decir más transversales en la gastronomía, en ellos se puede conseguir materiales para preparar, rellenar y decorar cupcakes, equipos para la mezcla, cocción y mantención de los productos. También están presentes gran variedad de empresas dedicadas a la decoración de interiores y proyectos de arquitectura.

**Tabla 39 : Principales proveedores de insumos de repostería en Santiago**

| Proveedor | Descripción |
|---|---|
| Alto la Cruz | Frutos secos envasados y conservas de frutas y verduras, productos para panaderías y pastelerías, frutos deshidratados, |
| Distribuidora Manar | Frutas Confitadas-Naranja Confitada-Productos para Helados-Bases-Pastas-Salsas-Manjar Blanco-Productos para Pastelerías-Confitería. |
| Frucosa | Distribuidora de frutos secos y condimentos |
| El Tambo | Distribuidora de frutos secos |
| Elabal | Distribuidora de frutos secos |
| Comercial Tricahue | Frutos secos, deshidratados y miel |
| Frutexa | Frutas de exportación |
| Fundo Sofruco | Fruta fresca, fruta deshidratada, miel y jugos |
| Calvac | Equipos Gastronómicos |
| Marsol | Equipos Gastronómicos |
| El Volcan | Equipos Gastronómicos |
| Laramor | Equipos Gastronómicos |
| Ekipotel | Equipos y Utensilios Gastronómicos |
| Ambientart | Decoración de ambientes |
| C.r.e Construcción Y Remodelación De Excelencia | Diseño, construcción y remodelación de tiendas comerciales |
| Moon Design | Proyectos de Arquitectura, Decoración e Iluminación en Hoteles, Restaurantes y Retail |

**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

En el caso de los proveedores de luz, agua y gas. Los dos primeros son monopolios naturales por lo que se tiene que trabajar con ellos y ellos junto con el Gobierno disponen de las tarifas a cobrar. En el caso del gas, existe la posibilidad de utilizar gas natural o gas licuado. Los precios son similares por lo que se considera que no existe una diferenciación importante.

#### *4.3.3.3 Resumen de poder de negociación de los proveedores*

**Tabla 40 : Resumen de poder de negociación de los proveedores**

| Amenaza de poder de negociación de los proveedores | | MB | B | N | A | MA | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Cantidad de proveedores | Pocos | | | | X | | Muchos |
| Costo de cambio proveedor | Bajo | | | X | | | Alto |
| Amenaza de integración hacia delante | Bajos | | X | | | | Elevados |
| Contribución a la calidad | Bajos | | | | X | | Elevados |

**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

Luego de analizar este punto, el poder de negociación de los proveedores es bajo. Primero que todo los insumos que se utilizan son muy estandarizados y segundo es fundamental saber que para los insumos que se utilizan en la industria gastronómica existen muchos proveedores, lo cual apunta a una competencia entre ellos generando un beneficio para las empresas en la industria ya que se generan precios más bajos y facilidades a la hora de pagar, además de esto se genera un mejor servicio por parte de estos proveedores.

El bajo poder de negociación de los proveedores se ve afectado también por los escasos costos de cambio que existen, sin embargo estos costos igual son existentes, ya que difícilmente una empresa va a querer arriesgar la calidad del producto final al probar nuevos insumos o al poner a prueba la responsabilidad de los proveedores.

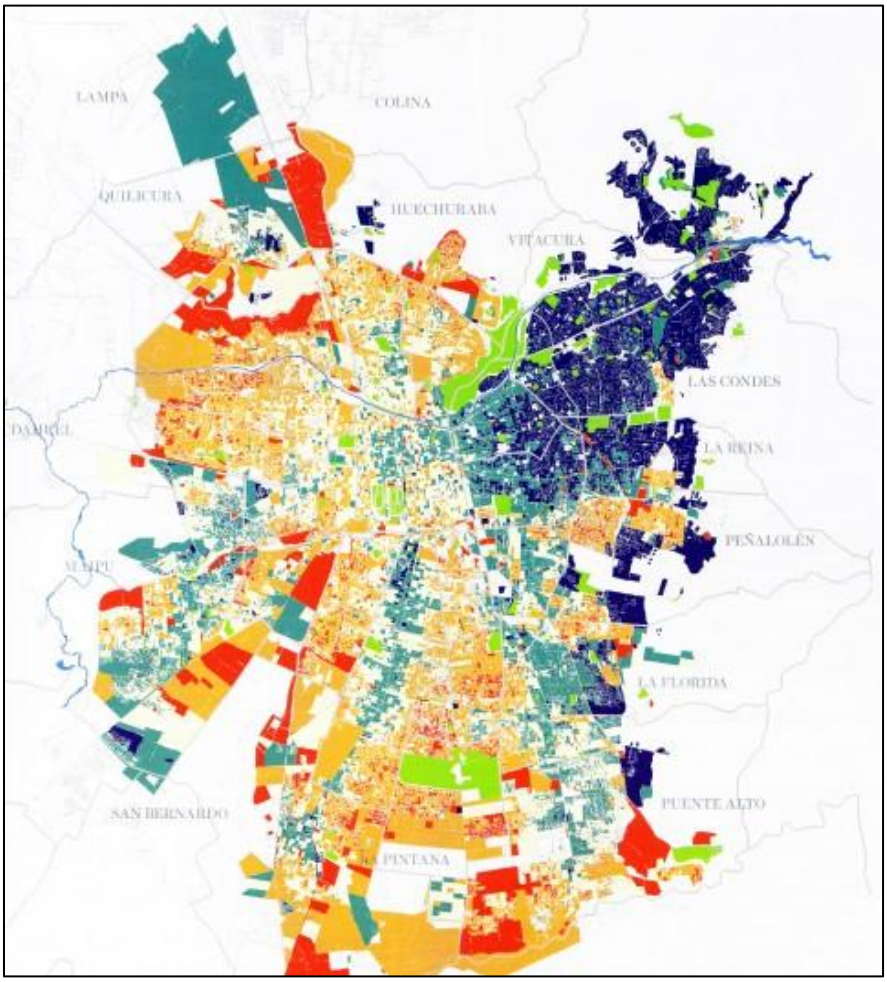
Finalmente los proveedores difícilmente se podrán integrar hacia adelante, ya que cuentan con pocos ingredientes de la fórmula y no tienen el "know-how" correspondiente ni las instalaciones necesarias.

### 4.3.4 Poder de negociación de los clientes

#### *4.3.4.1 Cantidad de Clientes*

Existen sectores estratégicos en Santiago donde hay gran afluencia del público objetivo durante todo el año. Manteniéndose constante durante todas las temporadas. Estos lugares se pueden observar en azul en la figura 48, en tales lugares se ubican centros comerciales que son visitados preferentemente por tal grupo.

**Figura 48: Distribución geográfica de los niveles socioeconómicos en el Gran Santiago**




**Fuente: Planos de Max Zambra, Revista Foco, Ideas de Ciudad nº10 (Geo Research, Agosto 2009)**

De acuerdo a un estudio realizado por la empresa de geointeligencia GeoResearch, parte del holding Grupo ALTO, los mall que cuentan con mayor flujo de visitas son Plaza Vespucio y Costanera Center. El análisis de GeoResearch tuvo como objetivo identificar los flujos mensuales de público que visita 21 centros comerciales ubicados en la Región Metropolitana y observar la participación de dichas visitas de acuerdo al nivel socioeconómico.

Según lo expuesto en el análisis, las personas que se desplazan a los centros comerciales Alto Las Condes y Parque Arauco destacan por ser del grupo ABC1 congregando un 50% y 53% respectivamente. Los mall Costanera Center, Mall Plaza Oeste y Mall Arauco Maipú tienen más visitas del nivel C2, con un 48%, 45% y 35% respectivamente.

Conforme a lo que estima el estudio, el Mall Plaza Vespucio lidera el ranking de visitas con flujos mensuales entre 3.500.000 y 3.800.000, seguido de Costanera Center con flujos entre 3.300.000 y 3.500.000), Parque Arauco con flujos entre 2.200.000 y 2.500.000, Alto las Condes con flujos entre 2.000.000 y 2.200.000 y Mal Plaza Oeste con flujos mensuales de 1.500.00 y 1.700.000.

En lo que se refiere a la procedencia de las personas que llegan a dichos mall, el estudio expone que un 37% de las visitas a Alto Las Condes proceden de Las Condes, Mientras que un 38% y un 11% provienen de las comunas de Vitacura y Lo Barnechea, respectivamente. En Parque Arauco destacan las comunas de procedencia de Las Condes con un 31%, Vitacura un 19% y providencia un 19%, por otra parte a Costanera Center llegan desde las condes un 27%, providencia un 19% y Santiago un 13%

En cuanto a las edades un 43% de la gente que se desplaza a Alto Las Condes tiene entre 19 y 30 años, mientras que un 45% tiene entre 31 y 50. De los que se desplazan a Parque Arauco, un 32% tiene entre 19 y 30 años y un 30% entre 31 y 50; a Costanera Center, un 54% tienen entre 31 y 50 años.

GeoResearch concluye que estos flujos de personas hacia zonas cercanas a estos centros comerciales “se relaciona principalmente con el grupo socioeconómico de dichos flujos, donde la localización del centro comercial es un factor gravitante en esta segmentación". Por ejemplo, Parque Arauco, que se encuentra situado cerca de la Avenida Kennedy, cuenta con un 50% de flujo de nivel ABC1, mientras que Costanera Center cuenta con un 16%, y son centros comerciales que se encuentran a menos de 15 minutos de diferencia. "Esta diferenciación es explicativa por distintas variables, como la oferta de productos, el entorno de oficinas y la conectividad y/o accesibilidad que a través del modo de transporte genera estas variaciones"[183]

#### *4.3.4.2 Información de Clientes*

Ya que los productos ofrecidos por los competidores actuales son relativamente estandarizados, los clientes pueden realizar comparaciones en los precios y características de los productos, optando por los que, en el balance, le generen una mayor ventaja respecto a los demás. En la medida de que se asocian otros productos o servicios que puedan significar un valor agregado

[183] http://www.diariopyme.com/estos-son-los-malls-con-mayor-flujo-de-gente-al-mes/prontus_diariopyme/2014-11-28/122324.html

para el cliente la preferencia crecerá, sin embargo esto no es suficientemente explotado en la actualidad. El cliente en internet se informa de los productos ofrecidos y en algunos casos los precios, ya que las empresas se han preocupado de potenciar tal arista del negocio en las redes sociales.

#### *4.3.4.3 Sensibilidad al precio*

Los clientes buscan realizar compras inteligentes, donde se les den prestaciones especiales, se asocie algún producto complementario o se generen descuentos. Algunos clientes son sensibles al precio prefiriendo productos más simples, otros en cambio, privilegian productos más elaborados y la experiencia vivida, incluso lo que representa la marca frente a otros atributos como el precio.

#### *4.3.4.4 Integración hacia atrás*

La integración hacia atrás es posible, en especial en el caso de clientes sensibles al precio, esto ocurre cuando las personas prefieren preparar por su cuenta los productos desembolsando menos dinero, evidentemente el resultado no siempre será comparable en calidad con las empresas debido a la especialización y capacitación del personal en la elaboración del producto. Esto se facilita con la diversidad de libros y tutoriales disponibles en internet sobre cupcakes además de la creciente presencia de insumos y herramientas especializados en supermercados. De todas maneras, las personas no realizan frecuentemente esto, debido a la dedicación y tiempo que requiere la elaboración de cupcakes.

#### *4.3.4.5 Costo de cambio*

El costo de cambio de producto/servicio en la actualidad es alto, al elegir uno nuevo se pierde la cercanía y la confianza ganada en la calidad de los productos. Cuando la empresa logra establecer características exclusivas en sus productos y que el cliente sienta que estas le pertenecen, crece aún más el costo de cambio.

#### *4.3.4.6 Resumen de poder de negociación de los clientes*

**Tabla 41 : Resumen de poder de negociación de los clientes**

| Amenaza de poder de negociación de los clientes | | MB | B | N | A | MA | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Cantidad de Clientes | Pocos | | | | X | | Muchos |
| Disponibilidad Sustituto | Amplia | | X | | | | Restringida |
| Costo de cambio Cliente | Bajos | | | | X | | Altos |
| Integración hacia atrás | Elevada | | X | | | | Baja |
| Información de los compradores | Alta | | | | X | | Baja |
| Sensibilidad al precio | Alta | | | X | | | Baja |

**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

El poder de negociación del cliente es medio. Existen muchos clientes esto reduce el poder de negociación. El volumen de compra de cada consumidor es pequeño en relación al volumen total de ventas, esto disminuye el poder de negociación.

Por otro lado los productos de una a otra empresa son distintos en términos de calidad, esto resta poder a los clientes. Los sustitutos existentes son variados y con suficiente disponibilidad, lo que aumenta el poder de negociación.

### 4.3.5 Amenaza de los productos sustitutos

#### *4.3.5.1 Productos de pastelería individuales (sustituto perfecto).*

Los productos sustitutos que se ofrecen corresponden a cualquier tipo de producto de pastelería que se elabore para consumo individual, destacan directamente Muffins, Magdalenas, Donuts y Queques.

En segundo nivel productos que difieren más de los cupcakes pero de igual manera su consumo es individual: galletas, tortas individuales, tartaletas, berlines, dulces chilenos, medialunas u otras facturas, macarrones, alfajores, cinnamon rolls, pretzels

En tercer nivel se encuentra cualquier producto dulce pueden ser confites, helados, caramelos, chocolates y postres

Los precios unitarios para cada nivel son muy variados, en general los cupcakes junto con las tortas individuales son los de mayor precio rondando los $1000- $1500 , muffins, magdalenas y donuts rondan los $750-$1000.Galletas, berlines y el resto de productos del segundo nivel rondan los $500-$750. Los productos del tercer nivel son muy variados dependiendo siempre de la calidad del producto, por ejemplo, es posible encontrar helados desde $350 en heladerías tradicionales hasta incluso $2000 en heladerías artesanales.

Los productos sustitutos serán más o menos efectivos para el cliente cuando los factores relevantes en su decisión de compra sean el precio, la rapidez en la entrega del producto, la variedad de sabores y las características del producto que son requeridas por el cliente, por ejemplo, una persona que quiera consumir un cupcake porque quiere consumir el producto relleno y cubierto de frosting, es más probable que consuma productos del primer nivel. Si solo desea consumir algo dulce, podría consumir productos de cualquier nivel priorizando por ejemplo el precio.

#### *4.3.5.2 Productos de pastelería extendidos (sustituto imperfecto)*

Se trata de productos de mayor tamaño, para consumo grupal. Destacan las tortas, tartaletas, helados de mayor tamaño (por litro), queques, cheesecakes, pasteles a base de bizcocho (por ejemplo brazo de reina). Estos productos tienen una preferencia menor ya que involucran un desembolso mayor de dinero y su consumo no es al paso.

#### *4.3.5.3 Resumen amenazas de sustitutos*

**Tabla 42 : Resumen amenazas de sustitutos**

| Amenaza de nuevos participantes | | MB | B | N | A | MA | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Disponibilidad del sustituto | Amplia | | X | | | | Restringida |
| Costo de cambio del usuario | Bajos | | | | X | | Altos |
| Precio/valor sustituto | Bajos | | | X | | | Altos |
| Tendencia de compradores a sustituir | Elevada | | X | | | | Baja |

**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

La amenaza de sustitutos es media. La preferencia por uno u otro tipo de producto no tiene una tendencia específica, depende de la necesidad del cliente en el momento y la existencia del producto, también del precio o la flexibilidad para saciar su necesidad. Algunos clientes

prevalecerán atributos como la personalización y exclusividad, otros el precio y la disponibilidad y facilidad para acceder al producto.

### 4.3.6 Resumen Análisis de las cinco fuerzas de Porter

La rivalidad entre competidores actuales es media y el crecimiento del sector va en aumento debido principalmente a factores de tendencias y a las inversiones medianas. Chile pasa por un periodo de crecimiento desacelerado, los pronósticos indican que esto se mantendrá en el corto plazo.

Hasta el momento, las amenazas reales de futuros competidores no es fuerte, sin embargo la tendencia a innovar en pastelería y la búsqueda de nuevos productos que vayan en la línea del cuidado de la salud puede generar oportunidades suficientes para hacer atractivo a los negocios con tal enfoque. Si a esto se suma la necesidad del consumidor de vivir experiencias nuevas durante el consumo de los productos en general, el atractivo crece. Sin embargo se debe recordar que aplicar estrategias de marketing sensorial involucra un crecimiento en la inversión inicial.

El poder de negociación de los proveedores es bajo debido a la gran variedad y homogeneidad en los precios de los insumos y equipos, los proveedores de diseño suelen ser empresas de menor tamaño con las cuales se pueden acordar precios preferenciales.

El poder de negociación de clientes es medio, los precios entre productos del mismo tipo (cupcakes) y productos sustitutos perfectos de primer nivel son relativamente homogéneos, las empresas generan descuentos en compras mayores a ciertas cantidades establecidas por ellos.

Se concluye que en la industria pastelera del Cupcake para Santiago es un sector con altas posibilidades de explotación y alto atractivo para empresas que deseen invertir en él, en especial si las inversiones se enfocan en estrategias de marketing sensorial.

**Tabla 43 : Resumen análisis 5 Fuerzas de Porter**

| Análisis de las 5 Fuerzas de Porter | Bajo | Medio | Alto |
|---|---|---|---|
| Rivalidad entre competidores | | X | |
| Amenazas de competidores potenciales | | X | |
| Poder de negociación de proveedores | X | | |
| Poder de negociación de clientes | | X | |
| Amenaza de productos sustitutos | | X | |

**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

## 4.4 Oportunidades y Amenazas

### 4.4.1 Oportunidades

1. Se cuenta en el Gran Santiago con espacios disponibles en Centros Comerciales o cercanos a centros comerciales y puntos de gran afluencia del público objetivo disponibles para explotar y realizar proyectos.

2. El Branding es cada vez más preponderante en Chile y Santiago, las empresas potencian sus elementos intangibles para aumentar su valor, credibilidad y singularidad de la marca, siendo un factor determinante y diferenciador. Los clientes del grupo objetivo en Santiago sienten más cercanas a las marcas y esperan lo mismo para las entrantes. En la industria de la pastelería del cupcake esto no ha sido explotado.

3. Existen pocas propuestas de innovación en el mercado objetivo.

4. Al aplicar marketing sensorial se obtienen factores diferenciadores frente a la competencia de cupcakes tradicionales. La elaboración del producto es simple y atractiva a la vista

5. Este tipo de preparación se ha vuelto muy popular en el último tiempo, el público chileno está interesado en degustar los nuevos sabores de la repostería internacional.

6. Las empresas que comercializan cupcakes no están considerando que las personas están preocupándose cada vez más de su salud y que en chile 1% de la población es celiaca y un

12% de la población padece Diabetes, la prevalencia más alta de Sudamérica. Tomar en consideración estos antecedentes y generar una línea de alimentos para ellos se configura como una oportunidad.

### 4.4.2 Amenazas

1. Debido a la apertura a la inversión que promueve Chile, existe la posibilidad de que una cadena internacional dedicada a la elaboración de cupcakes tenga intención de iniciar actividades en el país

2. Alto nivel de competencia fuera del marco legal (emprendimientos que no han iniciado actividades y desarrollan su actividad desde internet)

3. Incremento de los insumos como la harina, el azúcar entre otros. Para Chile, productor agrícola, los cambios climáticos afectan directamente a la agricultura y por ende a los precios de la materia prima de los cupcakes. Chile pasa cíclicamente por periodos donde se presenta un superávit o déficit de precipitaciones, relacionado directamente con los fenómenos meteorológicos El Niño y La Niña. Cuando ocurre el fenómeno de La Niña, se viven intensas sequías, que afectan la agricultura, minería y energía eléctrica, las que a su vez influyen en el estado económico del país.

4. Desaceleración mundial que puede afectar la economía Chilena. Causado principalmente debido al factor Chino, que contribuye a la caída del precio del cobre y a la alta dependencia económica del país con el gigante asiático (Solo China importa el 40% del total del cobre chileno). Por tanto la desaceleración de la economía china causa la baja en la demanda del cobre y por ende su caída en su precio a nivel internacional.

5. Posibilidad que productores sustitutos (pastelerías) se vuelvan competencia al producir cupcakes, considerando que cuentan con lugares establecidos y equipamientos necesarios para realizarlo.

# CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LA OFERTA

En el análisis de oferta, se introducirá en primer lugar la información recopilada en antecedentes generales para luego analizar las apuestas internacionales más importantes de pastelerías dedicadas a los Cupcakes (Cupcakerías) y todo negocio que incluya intensivamente el marketing sensorial en el core business. Estas apuestas sirven para ampliar la visión del modelo para el futuro. Esto también debe adecuarse a la realidad del país, es por ello que se hace imprescindible contemplar en el análisis los éxitos de las principales ofertas nacionales de Pastelerías dedicadas a los Cupcakes. Con estos ejemplos se busca el perfeccionamiento del modelo de negocio hacia la entrega de una oferta con aprobación y validación a nivel mundial.

Además en este capítulo se hace referencia a la principal competencia sustituta ubicada en la zona objetivo del Gran Santiago. Con esta información se logra un mejor entendimiento de la situación actual del mercado de la pastelería dedicada a los cupcakes. Como complemento se muestra un resumen de las entrevistas generadas a una experta en el tema para conocer de primera fuente el comportamiento del mercado específicamente en la zona de estudio y se muestra un resumen de las encuestas tomadas a la demanda. Con esta información se tiene todo el panorama del sector pastelero dedicado a los cupcakes y de cuáles deberían ser las acciones y lineamientos para la mejora y perfeccionamiento del modelo de negocio en comento.

## 5.1 Análisis de éxitos internacionales

### 5.1.1 The Cupcake Shoppe (Canadá)

**Figura 49 : Vista interior y Frontal de la tienda.**




**Fuente: http://www.godowntownraleigh.com/_files/images/20070810-140812-CupcakeShoppe1.gif y http://storyphotographers.com/wp-content/uploads/2012/04/cs-0001.jpg (2015)**

#### *5.1.1.1 General*

The Cupcake Shoppe Bakery es una Cupcake Boutique y pastelería, la primera en la ciudad canadiense de Raleigh, la pastelería prepara entre 12 y 15 cupcakes especializados y otras confecciones creativas como Muffins, Galletas, Barras de estación, Brownies, pie, barras de granola, bizcochos, Sándwiches de Helado, y Marshmallows caseros (incluyendo algunas opciones libres de Gluten).

Su menú presenta una variedad de cupcakes diariamente, cada uno cubierto con remolinos de Icing terciopelo en muchos sabores modernos y tradicionales. La tienda presenta nuevos sabores todas las semanas y también ofrece productos dulces y tortas personalizadas para cualquier ocasión o evento especial.

**Figura 50: Torta y Cupcakes Temáticos "Casino", The Cupcakes Shoppe**




**Fuente: http://i2.wp.com/thecupcakeshopperaleigh.com//wp-content/gallery/cupcakes/Playing-Card-CC.png y http://i1.wp.com/thecupcakeshopperaleigh.com//wp-content/gallery/cakes-childrens-birthday/67891613-5be1-4e43-a777-b92c62ddb2b5.jpg (2015)**

Están comprometidos con utilizar ingredientes locales y frescos, y además vender Café Joe Van Gogh y espresso, con producir en escala pequeña en cantidades limitadas, pero con una excelente calidad.

Sus decoraciones son tradicionales y elegantes, con mucha delicadeza y profesionalismo.

#### *5.1.1.2 Productos a la venta,*

Cupcakes (Red Velvet, Chocolate, Vainilla, Limón, Menta, Mantequilla de Maní, Frutilla, Zanahoria, Moccha, Piña Colada, entre otros) Muffins, Galletas, Barras de estación, Brownies, Pie, Barras de Granola, Bizcochos, Sándwiches de Helado, Marshmallows caseros (libres de Gluten), Macarrones, Tortas Personalizadas, Mini Cupcakes, Pan dulce y Dulces surtidos,

#### *5.1.1.3 Atractivos y novedades*

Cocina abierta, donde las personas pueden observar todo el proceso de elaboración de los productos. Nuevos sabores todas las semanas, en constante cambio para evitar la rutina y atraer la atención de los clientes. Opciones libres de Gluten, para la cada vez creciente población celiaca interesada en probar productos de repostería.

#### *5.1.1.4 Sitio web*

Su sitio es http://thecupcakeshopperaleigh.com/, es un sitio simple, con estilo blog y vista mobile en el inicio se presenta una vitrina con una galería de imágenes de los productos elaborados y una reseña de la empresa, sus objetivos y su forma de trabajo. Más abajo se presenta la ubicación de la tienda y horarios.

En el menú mobile desplegable se muestran 6 secciones, Home, About Us, Menu, Gallery, Events & Private Parties y Contact.

#### *5.1.1.5 Segmento objetivo*

Hombres y Mujeres de todas las edades que disfruten de la pastelería en general y con énfasis en la pastelería personalizada, que le interese el proceso de elaboración de los productos y la constante innovación en los sabores.

#### *5.1.1.6 Aplicación del Marketing sensorial*

Una baja aplicación, desarrollan estrategias para el sentido de la vista, olfato y gusto los sentidos del tacto y auditivo son pobremente desarrollados, los tres primeros vienen de forma inherente en cualquier tipo de negocio de comida.

### 5.1.2 The Cupcake Bakery (Australia)

**Figura 51 : Vista interior de la tienda**




**Fuente: http://www.indesignlive.com/media/idlcom/may_09/in_review/speak_up/max_thomson/cupcake_hero.jpg (2015)**

#### *5.1.2.1 General:*

The Cupcake Bakery fue fundado en 2006 por la pareja de esposos Alexy y Angela Perry, quienes llevados por su pasión por los postres y los negocios, dejaron sus carreras y comenzaron a vender cupcakes al mercado, desde entonces abrieron en 2007 su primera tienda, desde la cual han estado trabajando en construir su empresa y marca hasta la fecha.

Cuentan con un sistema de franquicias, por lo que su red de tiendas se puede encontrar en Melbourne, Sydney y Brisbane.

Su visión es ser el destino primario de dulces en Australia, y para lograrlo se aseguran vender productos frescos y ofrecer un servicio amigable y cordial para hacer a sus tiendas entretenidas y atractivas.

### *5.1.2.2 Productos a la venta*

Se especializan en Cupcakes (Estándar, Deluxe, Para niños, Para ocasiones especiales y Cajas de Regalos), también ofrecen Maxi Cupcakes (Para 20 personas) y My Size Cupcakes (para 4 personas), y helados (Vainilla, Chocolate y Frutilla).

**Figura 52 : Vitrina productos The Cupcake Bakery**



**Fuente: http://s3.amazonaws.com/foodspotting-ec2/reviews/585983/thumb_600.jpg?1306214826 (2015)**

Dentro de los cupcakes estándar se encuentran de plátano, zanahoria, chocolate picante, chocolate, chocolate-menta, chocolate vainilla, limón, red velvet, vainilla chocolate, vainilla frutilla, vainilla-vainilla. Los cupcakes deluxe se pueden encontrar en sabores avellanas, manzana-caramelo, cookies and cream y chocolate molten,

Los cupcakes para niños son temáticos: Barbie, dinosaurios, princesas Disney, animales de la selva, piratas, criaturas del mar, Spiderman, Toy Story. Los cupcakes para ocasiones especiales son exclusivamente para San Valentín. Las cajas de regalo son exclusivas para Baby Shower.

#### *5.1.2.3 Atractivos y novedades*

Su principal atractivo es que ofrecen cupcakes de tamaño grande para 20 personas, y ofrecen servicio para celebraciones infantiles

#### *5.1.2.4 Sitio web*

Su sitio es http://www.thecupcakebakery.com.au/ un sitio novedoso y dinámico, con aplicaciones en flash, en el inicio se presenta una vitrina con una galería de imágenes central donde se van desplegando las distintas secciones, en una misma capa.

Existen 14 secciones Home, Variety, Franquicias, Ordenes online, Noticias, Los Cupcakes, Cajas de regalo, Maxi y My Size cupcakes, Cupcakelicious Coffee, Icecream and Sundaes. En el home se muestra una reseña de la empresa, sus objetivos y su forma de trabajo.

Están presentes los links a sus redes sociales, Facebook y Twitter tanto en la aplicación flash como en el final de la página.

#### *5.1.2.5 Segmento objetivo*

Hombres y Mujeres de todas las edades que disfruten de la pastelería en general y con énfasis en la pastelería personalizada, que le interese productos novedosos como Cupcakes gran tamaño (para 4 y 20 personas).

#### *5.1.2.6 Aplicación del Marketing sensorial*

La aplicación del marketing sensorial es baja, desarrollan estrategias para el sentido de la vista, con el control de la iluminación para proveer un ambiente cálido y agradable, del olfato y gusto. Los sentidos del tacto y auditivo son pobremente desarrollados, ciertas estrategias de los tres primeros sentidos vienen de forma inherente en cualquier tipo de negocio de comida.

### 5.1.3 Georgetown Cupcake (Washington)

**Figura 53 : Vista interior de una tienda de Georgetown Cupcake**




**Fuente: https://www.georgetowncupcake.com/images/img1.jpg (2015)**

#### *5.1.3.1 General*

Gerorgetown Cupcakes, también conocidos como DC Cupcakes, es una tienda de cupcakes ubicada en el barrio de Georgetown en Washington, D.C. fundada por Katherine Berman y Sophie LaMontagne, en 2008, actualmente se ha expandido contando con 6 tiendas a lo largo de los estados unidos.

La primera tienda ganó popularidad rápidamente, con una alta demanda por cupcakes. Además de contar con 6 tiendas, realizan despachos a lo largo de todo el país. Es el principal atractivo cuando se busca cupcakes gourmet, y su éxito ha sido tal que se creó un programa de televisión en el canal TLC donde se muestra todo el proceso de elaboración de sus productos. Han participado en programas y publicaciones en The New York Times, The Wall Street Journal, USA Today, The Washington Post, CNN, Better Homes and Gardens, Food & Wine, People, InStyle, Town & Country, NBC's Today Show, Good Morning America, The Oprah Winfrey Show y The Marta Stewart Show.

**Figura 54 : Docena de cupcakes temáticos "Shark Week"**




**Fuente: http://i.huffpost.com/gen/720216/images/h-SHARK-CUPCAKES-640x362.jpg (2015)**

### *5.1.3.2 Productos a la venta*

Ofrecen exclusivamente cupcakes, sabores clásicos y especiales, además de sabores de estación., el detalle de estos productos se presenta en anexos

### *5.1.3.3 Atractivos y novedades*

Frecuentemente lanzan exóticos sabores de cupcakes, con Cupcake Cam Live, se puede ver tras escena 24-7 de Georgetown Cupcake

Es, si no la más, una de las tiendas más reconocidas a nivel mundial como productora de cupcakes gracias a su gran exposición mediática. Por lo anterior cuentan con una gift shop con souvenirs como camisetas, delantales, mugs, y llaveros.

### *5.1.3.4 Sitio web*

Su sitio web es www.georgetowncupcake.com, es un sitio web simple, limpio con gran cantidad de información ordenada de forma adecuada, en su barra superior cuenta con 10 secciones: About, Menu, Order, Catering, Corporate Orders, News, Community, FAQs, Hours & Locations y Contact.

La sección de menú es simple, en forma de tabla y con links a cada uno de los sabores de cupcakes, al clickear el nombre del cupcake en el lado derecho se muestra una imagen del producto y una descripción.

Links a redes sociales están constantemente desplegados en la página, las secciones restantes tienen una estructura tipo Blog con vitrinas que muestra la galería de imágenes de sus principales cupcakes.

La sección News, recopila todas las publicaciones en revistas y apariciones en programas de televisión desde el inicio de su operación en 2008 hasta la fecha

#### *5.1.3.5 Segmento objetivo*

Hombres y Mujeres de todas las edades que disfruten de los cupcakes personalizados, la innovación en el sabor, y que les interese el atrás de escena del proceso de elaboración de cupcakes, generalmente fans del programa de televisión dedicado a Georgetown Cupcake

#### *5.1.3.6 Aplicación del Marketing sensorial*

La aplicación del marketing sensorial es baja, desarrollan estrategias para el sentido de la vista, del olfato y gusto. Los sentidos del tacto y auditivo son pobremente desarrollados, ciertas estrategias asociadas a los tres primeros sentidos vienen de forma inherente en cualquier tipo de negocio de comida.

## 5.2 Análisis de casos exitosos en Chile (otras Regiones)

En este punto, se verán los casos de éxito fuera de la Región Metropolitana de Santiago

### 5.2.1 Cupcakes The Shop

**Figura 55 : Local de 7 Norte (Viña del Mar)**




**Fuente: http://cupcakestheshop.cl/locales/ (2015)**

**Figura 56 : Local de Recreo (Valparaíso)**




**Fuente: http://cupcakestheshop.cl/locales/ (2015)**

### *5.1.2.1 General*

Cupcakes The Shop nace en Viña del Mar en noviembre de 2012, siendo pioneros en la región desarrollando el concepto de Cafetería y Pastelería especializada en cupcakes.

Es un emprendimiento desarrollado por su dueña Bernardita Igualt Carson, su iniciativa se originó "desde la necesidad de brindar un producto sabroso, con valor agregado de diseño y original en un lugar acogedor para todo tipo de antojos" en la tienda se ofrece además de cupcakes preparados diariamente, también cupcakes personalizados en el momento. Tienen una variada carta en cafetería y más de 20 sabores de cupcakes además de cinnamon rolls, macarons, galletitas glaseadas y cakepops.

Su proceso creativo de un nuevo producto se efectúa utilizando pruebas de cocina y luego focus group para saber las opiniones, en cuanto a los ingredientes utilizados, dulzor, etc. De esta manera la idea inicial se perfecciona hasta llegar a un sabor probado que está en condiciones de ser lanzado a la venta.

**Figura 57 : Interior de la tienda y cupcakes de muestra**



**Fuente: http://www.almagro.cl/laguiaalmagro/files/2015/02/cupcake7-530x340.jpg**

### *5.1.2.2 Sitio web*

El sitio web de Cupcakes The Shop es www.cupcakestheshop.cl, se encuentra disponible en español, en este sitio podemos revisar los productos que ofrecen con fotos de muestra, los

ingredientes que los componen, los tipos de café y otros productos pasteleros que venden. Junto con esto hay un apartado donde se pueden contactar con la empresa para pedir cupcakes y pasteles personalizados, para dejar reclamos o sugerencias. También se encuentra un apartado de franquicias donde encontramos un email para que inversores interesados en el tema puedan abrir una franquicia con el nombre y el modelo de negocio de Cupcakes The Shop. En su página web no tienen una plataforma para hacer compras online.

#### *5.1.2.3 Precio*

Los precios de los cupcakes de esta empresa van desde los $1200 pesos en adelante. La variación depende del nivel de personalización y del tipo de ingredientes que se utilice.

#### *5.1.2.4 Diferenciación*

Cupcakes The Shop se diferencia de su competencia por ser los únicos en el rubro de los cupcakes certificados en HACCP, que garantiza a sus clientes seguridad alimentaria y calidad de sus productos. También se diferencia por la variedad de cupcakes personalizables en el momento, para celebraciones especiales como: aniversarios, cumpleaños, matrimonios, bautizos, comuniones, Baby Shower, entre otros. Cuentan con dos locales establecidos en Viña del mar lo que los ayuda a abarcar a un mayor público.

#### *5.1.2.5 Segmento Objetivo*

Apunta a personas de toda edad que valoran la innovación en sus regalos y en el día a día en su alimentación, a los productos de buena calidad, En cuanto a nivel socioeconómico corresponde a hombres y mujeres del grupo AB, C1, C2a, C2b y C3 ubicados en Viña del Mar y Valparaíso.

#### *5.1.2.6 Factores Claves*

Sus factores claves de éxito es la cercanía con sus clientes mediante su página de Facebook. Junto con esto cuentan con una respuesta rápida de máximo una hora en esta plataforma lo que hace notar su preocupación por la atención a sus clientes actuales y potenciales.

## 5.3 Análisis de la competencia y sustitutos en Santiago

En este punto veremos a una serie de negocios que ofrecen productos sustitutos e incluso cupcakes pero no de forma especializada.

### 5.3.1 Panadería y Pastelería San Camilo

**Figura 58 : Casa Matriz Panadería y pastelería San Camilo (en la comuna de Estación Central)**




**Fuente: http://www.datoexpress.cl/wp-content/uploads/2015/04/SAN-CAMILO-01.jpg (2015)**

#### *5.3.1.1 General*

Es una pastelería y panadería que inició su presencia en el año 1884 en el entonces llamado barrio Yungay en un pequeño local, el cual fue consolidando paulatinamente su radio de acción, tanto en su entorno como en otros barrios residenciales y negocios del centro de Santiago.

En el año 1921, se incorporó Antonio Ferrán Sabaté, quién imprimió un nuevo impulso al negocio. Llegó a incorporar importantes mejoras en el proceso productivo. Luego en la década del 30 se abrieron nuevos locales en el sector de Estación Central.

La expansión continuó en las siguientes décadas, y llegó a nuevas zonas como Apoquindo, Maipú y La Florida. En 1961 se crea la Sociedad Anónima, Productos San Camilo S.A., y en el año 1962 se conforma el primer directorio.

En la actualidad está presente en diversos puntos de gran afluencia en la región metropolitana, tienen en total 35 locales dentro del Gran Santiago, y 4 en el sector nororiente, la mayor densidad se presenta en el centro de Santiago con 13 locales

Además de ofrecer productos de pastelería y panadería, también ofrecen en sus Salones de Té (Matucana y Pajaritos): Platos listos, Ensaladas, Cafetería, Postres, Sándwich, Hot dog, Pizzas y Empanadas.

**Figura 59 : Mufiin de arándano y Muffin de chocolate**



**Fuente: http://www.sancamilo.com/wp-content/uploads/2015/12/Muffin-de-Ar%C3%A1ndanos.jpg y http://www.sancamilo.com/wp-content/uploads/2015/12/Muffin-de-Chocolate.jpg (2015)**

#### *5.3.1.2 Sitio web*

Su sitio web es www.sancamilo.com, en él se puede encontrar información sobre la empresa, productos, salones de té, novedades, buscar locales, datos, formulario de contacto y sección “trabaja con nosotros”, es un sitio ordenado, estable y de fácil navegación. En él no se puede realizar compras ni cotizar directamente el precio de los productos.

#### *5.3.1.3 Precio*

Los precios varían dependiendo del producto, sin embargo los precios en general son bajos, las porciones unitarias de pasteles rondan los $1000, muffins desde $700. Las tortas por otra parte dependen de su tamaño e ingredientes, una torta tradicional para 15 personas tiene un precio de $11.500. La empresa da precios especiales a clientes mayoristas, esto se coordina desde la misma página y poniéndose en contacto con la empresa.

#### *5.3.1.4 Diferenciación*

Se diferencian de otras empresas por su amplia trayectoria (132 años) y estandarización de sus productos además de una gran variedad de productos disponibles tanto de pastelería y panadería como productos complementarios (por ejemplo café).

Utilizan materias primas naturales y de alta calidad manteniendo una relación de complementariedad y beneficio mutuo con sus proveedores, logrando relaciones de largo plazo con empresas líderes del retail y el apoyo constante a empresarios pymes, siendo rigurosos en sus políticas de pago. También, y debido a la amplitud de su negocio, atienden a clientes mayoristas.

#### *5.3.1.5 Segmento Objetivo*

Hombres y mujeres de todas las edades que consuman productos de panadería y pastelería, ubicados por todo el gran Santiago, y en especial en el sector centro y nor-oriente. En cuanto a nivel socioeconómico corresponde a hombres y mujeres del grupo C1, C2a y C2b, C3 y en menor medida D.

#### *5.3.1.6 Factores Claves*

Asociación con Cheque Restaurant, Ticket Restaurant, Sodexo, Amipass, estos productos que son entregados como beneficio social por las empresas a sus trabajadores son una solución rentable y cómoda cada vez más utilizada por las empresas debido a sus ventajas fiscales, es muy recomendable que las empresas proveedoras de productos alimentarios acepten estos medios de pago cada vez más utilizados, así aumentan la amplitud de su mercado.

Ubicación en zona con alto tráfico: San Camilo ha simplificado sus tiendas haciéndolas cada vez más personalizadas y de autoservicio. Es una tendencia que se ha replicado en una serie de panaderías y pastelerías observadas. Esto le permite ubicarse fácilmente en sectores de gran afluencia, por un menor precio. Se pueden encontrar locales de San Camilo en avenidas de alta afluencia, terminales de buses, centros comerciales, entre otros.

Han logrado, con el paso de los años mantener un ambiente cálido y familiar, principalmente sustentado en la cercana atención al cliente de sus trabajadores

Asociación con groupon, les permite estar presente en una de las plataformas de cupones más visitada en chile y el mundo (con cerca de 51.8 millones de clientes activos[184]) y que ha sido un fenómeno del negocio online ya que se configura como una plataforma para mostrar los negocios a clientes que buscan nuevas experiencias Como beneficios de utilizar Groupon está llegar a una audiencia más grande de mercado; seguir la huella del comportamiento de los clientes, el historial de campañas exitosas o lo que comentan los usuarios con Merchant Center, una herramienta para gestionar las publicaciones en línea. Aprovechar el nivel de publicidad y conocimiento de Groupon de lo que buscan los clientes y lo que los impresiona.

### 5.3.2 Pastelería Cafetería Melinka

**Figura 60 : Frontis Casa Matriz Pastelería Melinka**




**Fuente: http://www.tortasmelinka.cl/images/Local_1461.jpg (2015)**

#### *5.3.2.1 General*

La Pastelería Melinka nació en el año 1979, cuando dos matrimonios amigos, cuyas esposas eran profusamente conocidas en su amplio círculo de amistades por sus apreciables dotes de reposteras, decidieron unirse en una pequeña sociedad para abrir una pastelería.

[184] http://www.america-retail.com/industria-y-mercado/en-un-29-crecieron-ingresos-de-groupon/

De esta manera y gracias a sus excelentes productos y a sus moderados precios, creció rápidamente su prestigio en el sector de Las Condes y se propagó a Vitacura, La Reina y La Dehesa.

En la actualidad Tortas Melinka cuenta con dos locales; Catedral #1457 (casa matriz) y San Martin #548 (sucursal), ambas en Santiago centro a pasos del metro Santa Ana.

Su casa matriz cuenta con mesas para dos y cuatro personas, tanto en su interior como en la terraza de su frente. En ellas se puede consumir sus productos dulces porcionados tales como tortas, kuchenes y pasteles o sus productos salados Sándwiches y ensaladas, acompañados de jugos naturales, Café Expresso, Café Cortado, Capuchinos, Café Helado, en un ambiente tranquilo y agradable

Sus servicios son ideales para la celebración de pequeños eventos, tales como cumpleaños, santos, baby shower, aniversarios, graduaciones, etc.

Cuentan con reparto a domicilio y la posibilidad de realizar pedidos online. Entre los productos más destacados ofrecidos por tortas Melinka destaca la “Foto-torta”

**Figura 61 : Vista sector de mesas en terraza local Catedral**




**Fuente: http://www.tortasmelinka.cl/images/SSA40097.jpg (2015)**

#### *5.3.2.2 Sitio web*

Su sitio web es www.tortasmelinka.cl en él se muestran una breve reseña histórica, los productos (Tortas, Kuchenes y varios), sus precios y características, galerías, formas de pago, ubicación y horarios. Su diseño es consecuente con su imagen, la navegabilidad de la página es correcta y simple. Suelen aparecer ventanas tipos pop up con promociones y avisos.
Existen errores graves de redacción y ortografía en sus textos y reseñas históricas.

#### *5.3.2.3 Precio*

Cada cierto tiempo generan ofertas que tienen gran aceptación entre sus clientes, una de las más populares es la que ofrece por $1.800.- 1 Café Express, 1 Té, 1 Nescafé o Jugo Natural, más un trozo de cualquiera sus productos porcionados exhibidos en ese momento en sus vitrinas.

Los precios de las tortas se presentan por persona y son los mismos para todas las variedades: 12 personas - $14.500, 15 personas - $17.500, 20 personas - $23.500, 25 personas - $28.500, 30 personas - $33.500, 40 personas - $43.500, 50 personas - $53.500.

Preparaciones como Kuchen fluctúan $11.500 a $12.500 y pasteles unitarios tienen un valor de $1600.

#### *5.3.2.4 Diferenciación*

Se diferencian de las demás pastelerías por su larga tradición elaborando productos de pastelería manteniendo los sabores en el tiempo y decoración, además de ofrecer una gran variedad de tortas, de distintos tamaños con precios homogéneos y un servicio cálido y cercano.

#### *5.3.2.5 Segmento Objetivo*

Corresponde a hombres y mujeres de todas las edades ubicados en los alrededores de la comuna de Santiago que consuman productos de pastelería. A nivel socioeconómico, pertenecen a los grupos socioeconómicos C1a, C1b,C2 y C3.

#### *5.3.2.6 Factores Claves*

El principal factor clave de éxito es su red de clientes fidelizados debido a la tradición en sus productos y su trayectoria, un segundo factor de éxito es su ubicación que sumado a las promociones individuales y consumo en el local los configuran como una excelente opción para comer y no solo para pedidos.

### 5.3.3 Pastelería Paradiso

**Figura 62 : Tienda ubicada en Av. Providencia, Metro Los Leones y vista a terraza exterior.**




**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

#### *5.3.3.1 General*

Paradiso es una pastelería que inició sus actividades en 1993, ofreciendo una amplia variedad de productos al paso (panadería, pastelería, cafetería etc) a precios muy convenientes. En sus 23 años de historia han logrado ampliar su cobertura contando actualmente con más de 23 locales en diversos puntos del Gran Santiago incluyendo universidades.

Dentro de los productos que venden destacan los pasteleros para consumo individual como Muffins, cupcakes, medialunas, pasteles individuales, Café y pasteles de tamaño mayor. Al

respecto se destaca que los pasteles no necesariamente deben ser pedidos con anticipación y pueden ser comprados directamente, siempre que exista disponibilidad.

Ofrecen una amplia variedad de sabores de muffins (Vainilla, chocolate, arándano, limón, vainilla chip, entre otros), medialunas rellenas de crema de vainilla y dulce de leche. También ofrecen productos salados como empanadas y hot dogs y sándwiches.

Sus locales se caracterizan por ser reducidos en su espacio y en algunos casos como el de la fotografía, cuentan con terrazas para el consumo de sus productos en el local, esto de todas maneras es en menor proporción ya que se dedican principalmente a vender sus productos al paso.

Su personal utiliza uniforme corporativo y realizan una labor multifuncional, donde se encargan de reponer los pasteles, participar en la atención al cliente, envasado y entrega del producto. Las labores de cobro (caja) lo realiza personal específico.

Todos los pasteles son elaborados en una fábrica independiente de los locales. Suelen ocurrir quiebres de stock en ciertos días donde no se elaboran algunos tipos de pastelillos.

**Figura 63 : Variedad de Muffins, Pastelería Paradiso**



**Fuente: http://paradiso.cl/wp-content/gallery/muffins/muffins2016.jpg (2015)**

### *5.3.3.2 Sitio web*

Su sitio web es www.paradiso.cl , tiene un diseño novedoso y atractivo. Muestra los productos que ofrecen en imágenes sin embargo no se informan los precios ni las características de

sus productos, en la sección Locales, muestran simplemente la dirección de los locales, y en algunos casos un número de teléfono asociado, no existe clasificación por comuna ni un mapa para orientar mejor al cliente.

En la sección producción muestran imágenes de la fábrica donde se elaboran los productos que más tarde son distribuidos en los distintos locales. Tiene también una sección de contacto, franquicias y ventas por mayor.

#### *5.3.3.3 Precio*

Los muffins van desde los 650 pesos (vainilla) a 850 pesos (los restantes), medialunas y otras masas dulces varían desde los 590 a los 900 pesos. Además cuentan con interesantes promociones de una masa dulce más algún producto de cafetería promoción que varía en su precio desde los $1.190 a los $1650 dependiendo del tamaño del producto de cafetería.

#### *5.3.3.4 Diferenciación*

Se diferencian del resto de las panaderías por ofrecer productos de buena calidad y una presentación tradicional, predominando la simpleza y rapidez en su preparación a gran escala. Lo que en general se repite en empresas que cuentan con muchos locales, se estandarizan también los procesos creativos es por esto que hay una amplia variedad de productos con diferentes formas, texturas, sabores pero que no pueden personalizarse. Esta característica promueve que sus productos se posicionen como una excelente opción “al paso” o “para llevar” y consumir en el día a día más que en ocasiones especiales.

#### *5.3.3.5 Segmento Objetivo*

Corresponde a hombres y mujeres de todas las edades ubicados en los alrededores de la comuna de Santiago que consuman productos de pastelería. A nivel socioeconómico, pertenecen a los grupos socioeconómicos C1a, C1b,C2 y C3.

Este grupo privilegia la rapidez en la atención, los alimentos “para llevar” y la facilidad en el acceso a los productos y los precios convenientes, por sobre otros atributos del producto como la textura, tamaño, sabor del producto.

#### *5.3.3.6 Factores Claves*

Sus factores clave de éxito están directamente relacionados con su ubicación y con ser una solución que se puede aplicar a cualquier comida del día, desde el desayuno, almuerzo y cena.

La mayor concentración de locales se encuentra en el centro, donde confluye gran parte de trabajadores del segmento.

Otro factor clave es el precio de sus productos, los productos individuales no superan los 1000 pesos y se pueden encontrar tortas de 15 personas a menos de 6000 pesos, estos precios son los más bajos dentro del grupo de comparación. Esto es apreciado por los consumidores, quienes consideran que la relación precio calidad es justa.

### 5.3.4 Pastelería Cory

**Figura 64 : Local ubicado en Mall Alto las Condes**




**Fuente: http://www.cory.cl/images/stories/15.jpg (2015)**

#### *5.3.4.1 General*

El origen de la pastelería Cory se desarrolla en 1898, cuando los Hermanos Jaques y Max Ungar fundaron en Vöslau, Austria las pastelerías y delikatessen “Hermanos Ungar” (Brüder Ungar). Seis años después abren sus primeras sucursales en Viena, la capital imperial. Su calidad los llevo a ser nombrados por el emperador Francisco José I con el título “Proveedores Imperiales y Reales de la Corte de Viena”. La última generación de la familia Ungar, continúa hoy en Chile la tradición de los famosos Hermanos Ungar, formando la pastelería Cory. La estricta selección de los ingredientes, y la fidelidad con los sabores de la centenaria tradición familiar los hace destacar entre las pastelerías, su lema familiar es *viribus unitis* (con esfuerzo común) característica que se ha mantenido en todas las generaciones.

La pastelería Cory está comprometida con dar seguridad alimentaria de sus clientes velando por una producción de alimentos bajo un estricto control en toda la cadena de producción, esto involucra el uso de materias primas de alta calidad, controlar los procesos, el almacenamiento apropiado y una distribución efectiva y oportuna.

**Figura 65 : Surtido de Petit Four Cory**



**Fuente: http://www.cory.cl/images/stories/productos/cory-petit-four01.jpg (2015)**

Es por esto que para cumplir con las necesidades y expectativas de sus clientes en lo referente a la inocuidad alimentaria han implementado la HACCP (Estandarización de procesos de inocuidad alimenticia) y se mantienen en continua mejora e innovación de sus productos y servicios.

Entre los productos que ofrecen, que pertenecen a la pastelería austriaca, destacan productos de cocktail, productos para diabéticos y personas que cuidan su peso, galletas surtidas y queques (stollen tradicionales austriacos), pasteles, cheesecakes, tartas y pies, postres y una gran variedad de tortas de bizcochuelo, panqueque, milhojas, merengue y gourmet.

#### *5.3.4.2 Sitio web*

Su sitio web es www.cory.cl tienen una plataforma con la imagen corporativa, dinámica y de fácil navegación. Presentan 7 pestañas con información sobre la empresa, su historia, productos,

información sobre sus locales, información de compra, "trabaja en Cory" y contacto. Además de la sección donde se muestran sus productos tienen una barra lateral que muestra un menú con links a cada tipo de producto, en la ficha aparecen imágenes de los productos junto con una descripción de los ingredientes y precios.

La página permite realizar cotizaciones con productos en el carro de compra. Los productos de consumo unitario pueden ser consumidos por unidad en su local, sin embargo en los pedidos online ellos solicitan un mínimo de 25 productos para generar el pedido, en el caso de las galletas surtidas, la venta es por kilo.

#### *5.3.4.3 Precio*

Dependiendo de la cantidad de personas, las tortas tienen un precio dependiente de la cantidad de personas, venden tortas para 12, 16, 25, 40, y 50 personas, que van desde los $20.500 a los $62.000

Productos de catering tienen un precio unitario menor a los 500 pesos, pero nuevamente se requiere un mínimo de 25 unidades para generar el pedido.
Queques y stollen van desde los $5.000 a los $7.000 y tartas, como Streusell tienen un valor de $13.900.

#### *5.3.4.4 Diferenciación*

Su principal diferenciación es la especialización en la pastelería austriaca y su larga tradición familiar. Sus preparaciones son inconfundibles ya que mezclan la tradición de sus sabores con la vanguardia en el diseño. Sus locales son muy elegantes y cálidos, manteniendo siempre consecuencia en su decoración, la paleta de colores es sugestiva y en concordancia con las preparaciones pasteleras.

#### *5.3.4.5 Segmento Objetivo*

Hombres y Mujeres de todas las edades que disfruten de productos de pastelería fina con especial dedicación en la decoración y la vanguardia, con aprecio por la pastelería europea y los

sabores que ésta ofrece. Pertenecen a los grupos socioeconómicos A B C1a C1b y en menor medida C2 ubicados en las comunas de Providencia, Ñuñoa, Las Condes y Vitacura.

#### *5.3.4.6 Factores Claves*

Los factores claves de éxito son su ubicación en centros comerciales de alta afluencia de su segmento objetivo, su carta variada, la preocupación por los detalles y por entregar lo mejor de la pastelería austriaca con un toque vanguardista, esto les ha permitido generar ingresos cercanos a los US$4Millones Anuales[185].

### 5.3.5 Pastelería De tartas y tortas

**Figura 66 : Taller De Tartas y Tortas, ubicado en Av. Buenaventura, comuna de Vitacura.**



**Fuente: Google (2015)**

#### *5.3.5.1 General*

De Tartas y tortas es una pastelería que se originó el 2006 como un emprendimiento que buscaba acercar las costumbres pasteleras norteamericanas a la mesa chilena, son conocidos por su producto estrella los Brownies y Blondies (su versión en vainilla), cuentan con un local ubicado en

[185] http://www.exxis.cl/en/images/Cory.pdf

el centro de la comuna de Vitacura. Su actividad se desarrolla principalmente a cubrir pedidos ya que no cuentan con un local para consumo en tienda, solo una fábrica. La misión de este emprendimiento es proporcionar al público exigente un producto de primera calidad, para esto ofrecen una variada y original gama de productos de pastelería norteamericana, siendo fieles a las recetas originales y utilizando las mejores materias primas.

**Figura 67 : Cupcakes y "Blondie" en De Tartas y Tortas**




**Fuente: www.detartasytortas.cl (2015)**

Su intención a futuro es ser reconocidos por la alta calidad de los productos que ofrecen, la calidad humana detrás de su servicio y la responsabilidad y compromiso con la oportuna entrega de pedidos. Para esto se esfuerzan en atender a la mayor cantidad de clientes posibles con la misma dedicación y entusiasmo.

Ofrecen productos típicos de la pastelería norteamericana como Brownies, Buttercrunch, Cheesecakes, Galletas, Cupcakes, muffins, pies, tartas, tortas y otros pasteles norteamericanos.

Su variedad de cupcakes es muy básica, sólo dos sabores de queque (chocolate y vainilla) solo un topping (frosting de vainilla) donde solo puede variar el color con que se tiñe ese frosting.

#### *5.3.5.2 Sitio web*

Su sitio web es www.detartasytortas.cl, es un sitio consecuente con su imagen, de fácil navegación, y que está en desarrollo ya que existen pestañas sin información. Dentro de las pestañas se encuentra el home, detalles de los productos, información de la empresa, noticias, ubicación y formulario de pedidos.

En la pestaña de productos, se muestran todos los productos disponibles agrupados en 5 hojas, y también se puede filtrar en un menú a la izquierda por tipo de producto. Los productos tienen una foto asociada y un precio, al hacer click en la foto se abre la descripción del producto donde aparece nuevamente el precio. Además, debajo de la descripción, como sugerencia y para facilitar la navegación, han dispuesto una banda con productos similares al que se está observando.

Como falencia, no se puede organizar los productos de acuerdo al precio.

#### *5.3.5.3 Precio*

Los productos están dentro del rango de las pastelerías gourmet, tartas, pies y cheesecakes desde $13.000, tortas desde $10.000 a $30.500, cupcakes $900, Muffins y Brownies $800.
Para productos de consumo individual no se detalla la cantidad mínima de pedidos, esto se informa de todas maneras en la respuesta a la solicitud de pedido.

Cuentan con despacho a domicilio en Vitacura y alrededores con los siguientes precios aproximados:

- Sector I, Vitacura $2.000
- Sector II, Las Condes Central, La Dehesa Central $3.000
- Sector III, Providencia, La Reina, Las Condes Alto, Los Trapenses - Arrayan $4.000
- Sector IV, Bellavista, Lastarria, Ñuñoa $5.000

#### *5.3.5.4 Diferenciación*

Se diferencian del resto de las pastelerías por especializarse exclusivamente en pastelería norteamericana de todos sus tipos, acercando a los chilenos muchas preparaciones tradicionales que en caso contrario solo podrían disfrutar si visitaran aquellos lugares.

#### *5.3.5.5 Segmento Objetivo*

Hombres y Mujeres de todas las edades que disfruten de productos de pastelería, con aprecio por la tradición de la pastelería norteamericana y los sabores que ésta ofrece. Pertenecen a los grupos socioeconómicos A B C1a C1b y en menor medida C2 ubicados en las comunas de Vitacura, La Dehesa, Providencia, La Reina, Ñuñoa y Santiago Centro (oriente).

#### *5.3.5.6 Factores Claves*

Los factores claves de éxito son que se han encargado de potenciar sus productos estrella (Brownies y Blondies), y de fomentar la propaganda boca a boca entre sus clientes fidelizados, además sus productos desde de consumo individual a conjunto pueden utilizarse en todo tipo de festividades; el hecho de que ofrezcan productos tradicionales de la pastelería norteamericana genera atracción en personas que buscan probar algo de lo que han escuchado en muchas ocasiones en diversos medios (televisión, cine, música, etc.).

### 5.3.6 Pastelería Mozart

**Figura 68 : Casa Matriz, ubicada en la comuna de Ñuñoa**




**Fuente: www.mozart.cl (2015)**

#### *5.3.6.1 General*

Pastelería Mozart comienza su historia en el año 1967 cuando Gerhard Kalbhenn Behrens inicia sus actividades independientemente como pastelero, dando con el paso del tiempo el respaldo, tradición y prestigio de ser una de las pastelerías más exitosas del Gran Santiago.

Actualmente su casa matriz se encuentra ubicada en la comuna de Ñuñoa, en Pedro de Valdivia con Simón Bolívar y su sucursal que incluye un Salón de Té en la calle Luis Pasteur de la comuna de Vitacura. El año 2002 recibe un importante reconocimiento siendo galardonada como "El mejor Salón de Té de Santiago".[186]

Ofrecen una gran variedad de productos, desde productos para Catering, Bombones, Decoraciones, productos para celiacos y diabéticos, Kuchen, Masas, Queques y Galletas, Pasteles y Tortas

Establecen promociones y direccionan la compra del cliente mostrando las novedades y que es lo más vendido. Sus productos se caracterizan por ser de excelente sabor y tamaño.

**Figura 69 : Cheescakes e interior tienda**



**Fuente: https://www.zomato.com/es/photos/pv-res-8303159-r_MTY5Mzk3NDkxNz y https://b.zmtcdn.com/data/pictures/9/8303159/d132a994b48d15dfa71f2ad566d1c029.jpg (2015)**

### *5.3.6.2 Sitio web*

Su sitio web es www.mozart.cl tiene una plataforma adecuada para móviles, en ella destacan menús desplegables a la izquierda y una cinta con iguales contenidos, en ambas se puede encontrar información sobre la empresa, el catálogo de productos, políticas y formulario de contacto. Tiene la herramienta carrito de compra, un buscador, la herramienta cuentas que le permite al usuario revisar sus pedidos, sus vales de descuento, dirección, datos personales, además links a promociones especiales, novedades, lo más vendido, entre otros.

[186] http://www.mozart.cl/content/8-empresa

El catálogo de productos los divide por categorías y al clickearlas se presentan la cantidad total de productos de la categoría, imágenes de los productos, con sus precios, además bajo cada imagen se puede añadir al carrito o seleccionar para realizar una comparación entre productos.

#### *5.3.6.3 Precio*

Al igual que las pastelerías revisadas anteriormente, los precios concuerdan con los de pastelerías Gourmet. Productos para consumo individual como galletas, masa tienen un valor que va desde los $850 a los $1.700 para las masas, desde $2.000 cada 100gr en las galletas, trozos individuales de pastel $2.500. Productos de consumo grupal como queques tienen un valor desde $7.600 a $8.500, Kuchenes van desde los $13.500 a los $18.000 y tortas desde $20.500 para 12 personas a $72.500 para 40-50 personas.

#### *5.3.6.4 Diferenciación*

Su diferenciación va directamente ligada a los precios (los más altos de las pastelerías observadas) y gran variedad de productos ofrecidos, de todas las pastelerías es el que mayor número de productos ofrece, más de 200. La decoración de su local es europea/sureña distintiva y relacionada con Mozart y la música, es elegante y cómodo, destacan tonalidades café y madera, su iluminación es tenue y cálida. El lugar está lleno de pequeños detalles que lo convierten en una experiencia completa, galletas, tortas mazapanes en distintas vitrinas, cajas antiguas de galletas, es grande sin embargo no tienen muchas mesas para personas que quieran consumir los productos de la tienda.

#### *5.3.6.5 Segmento Objetivo*

Hombres y Mujeres de todas las edades que disfruten de productos de pastelería, con aprecio por la pastelería Gourmet y los sabores que ésta ofrece. Pertenecen a los grupos socioeconómicos A B C1a C1b y en menor medida C2 ubicados en las comunas de Ñuñoa, La, Providencia, La Reina, Vitacura, La Dehesa, Lo Barnechea y Santiago Centro (oriente).

#### *5.3.6.6 Factores Claves*

Sus factores claves de éxito son la gran calidad de sus productos, la confianza que generan en las personas debido a la larga tradición de entregar productos de esas características, la

combinación de sabores, la gran carta de productos. Destacan los pasteles para diabéticos, una excelente opción que ha tenido un éxito rotundo.

Como factor a mejorar está el trato del personal con los clientes, dentro del atochamiento que ciertas veces se origina, se desorganizan, podría mejorar con pequeños detalles como sonrisas para hacer más grato el ambiente son apreciados por los clientes.

### 5.3.7 Cafetería Tavelli

**Figura 70 : Vistas al interior y terrazas de una serie de tiendas Tavelli en la Región Metropolitana**




**Fuente: www.tavelli.cl (2015)**

#### *5.3.7.1 General*

De la mano de dos tradicionales familias italianas Tavelli y D`Alessandri, surgió en Santiago, hace 40 años un próspero negocio. La cafetería y gelatería Tavelli, fue administrada por los socios y hermanos con éxito, dado el empeño y la experiencia adquirida en su Italia natal.

Con máquinas, materias primas importadas de Italia y un selecto equipo de garzones; Tavelli supo abrirse paso en un mercado tradicionalista, llamando la atención su ambientación y el estilo creado como un lugar de encuentro; donde niños, jóvenes y adultos se dieron cita para disfrutar de singulares helados, jugos, pasteles y café.

**Figura 71 : Latte, Cinamon Roll e Vitrina de productos Tavelli**



**Fuente: http://helloholding.com/wp-content/uploads/2014/01/stgofotocafe_02.jpg y http://3.bp.blogspot.com/_M8-pB0SnYa0/TF7V4CciK0I/AAAAAAAAAHk/Rb94OHG74RU/s1600/Equip+Tavelli+2.jpg**

Tavelli es hoy una de las cadenas de cafetería y gelatería de mayor prestigio y reconocimiento; principalmente por su presencia de catorce locales en Santiago, trece en Viña del Mar y una moderna planta de fabricación propia.

Sus técnicas artesanales de preparación de helados y pastelería, junto con la experiencia entregada por destacados chef, le han permitido mantener altos niveles de calidad y posicionamiento en el mercado con todos sus productos.

A mediados de los 90 y fruto del crecimiento del negocio, las familias Italianas decidieron profesionalizar la administración de esta cadena. Fue así como ingresaron nuevos capitales y nuevas ideas, posicionándose como una empresa líder en su rubro, ingresando con sus productos, al mercado Retail, logrando importantes reconocimientos en la gastronomía nacional. [187]

También cuentan con un sistema de franquicia, de la totalidad de sus locales, 5 son propios y 11 son franquicias. Otorgan franquicias en el Centro y Oriente de Santiago. Con una inversión inicial desde $ 120.000.000 a $ 150.000.000 y una utilidad esperada, según ventas, entre $ 2.000.000 y $ 4.000.000 mensuales

[187] www.tavelli.cl

#### *5.3.7.2 Sitio web*

Su sitio web es www.tavelli.cl, tiene una interfaz moderna en forma de banda vertical donde se presenta toda la información a lo largo de una misma página (lienzo), existen botones asociados a links dentro de esta misma página para facilitar y hacer más rápida la búsqueda.

Los contenidos de la página se dividen en Inicio, Carta, Locales, Fábrica, Tavelli, Franquicias, Contacto y Opina.

Su carta presenta una descripción de sus productos, con precio, sin embargo no existen fotografías de estos. En la sección Locales se encuentran imágenes y un link a su ubicación en Google Maps de estos. La sección Fábrica muestra una reseña de su forma de trabajar y elaborar los productos, de igual manera la sección Tavelli presenta su reseña histórica. La sección contacto muestra un tradicional formulario de mensaje, lo novedoso de la sección Opina es que es posible dejar observaciones, felicitaciones y reclamos a través de un portal donde se debe completar una encuesta de satisfacción.

#### *5.3.7.3 Precio*

Los precios son consecuentes con una Cafetería Gourmet, los precios de sus trozos de tortas, Kuchen y Cheesecakes son de $2.990, también para consumo individual tienen Masas dulces como Bretzel, Brownies, medias lunas, muffins, queques van desde los $690 a los $1.690, Galletas tienen un precio de $1.990 los 100 gr. Los productos de cafetería como Espresso, Ristretto, Cappuccino, entre otros van desde los $1.500 a los $2.790.

Se han asociado con la página de cupones Groupon para ofrecer sus productos con un considerable descuento, esto por supuesto depende de cada producto y de la promoción.

#### *5.3.7.4 Diferenciación*

Su principal diferenciación está en su tradición de calidad al estilo italiano, además sus tortas son conocidas por ser de buena calidad y estar disponibles no solo en las tiendas Tavelli, sino que también en el retail.

Sus tiendas tienen un buen uso del espacio, y bastantes mesas disponibles para el consumo en el local, su decoración es moderna y consecuente con su imagen corporativa, lo mismo se replica en la vestimenta del personal.

#### *5.3.7.5 Segmento Objetivo*

Hombres y Mujeres de todas las edades que disfruten de productos de cafetería, heladería y pastelería, con aprecio por la cafetería Gourmet y los sabores que ésta ofrece. Pertenecen a los grupos socioeconómicos A B C1a C1b y en menor medida C2 ubicados en las comunas de Ñuñoa, La, Providencia, La Reina, Vitacura, Las Condes, La Dehesa, Lo Barnechea y Santiago Centro (oriente).

#### *5.3.7.6 Factores Claves*

Sus factores claves de éxito, además de la decoración distintiva de sus tortas y la excelente calidad que se ha mantenido constante durante los años para sus productos; también está la ampliación de su giro incluyendo franquicias que se abastecen de los productos que la misma empresa elabora en su fábrica. Y ampliando también sus canales de venta al retail, donde las personas pueden consumir de sus productos pasteleros más fácilmente y sin necesidad de realizar pedidos y esperar por la entrega.

### 5.3.8 Starbucks Coffee

**Figura 72 : Decoración estándar tienda Starbucks**



**Fuente: http://globalassets.starbucks.com/assets/0e38eb3326bc436cb627954adf62ffdf.jpg (2015)**

#### *5.3.8.1 General*

La historia de Starbucks Coffee se origina en 1971 cuando en Seattle Washington tres socios abrieron su primera tienda de granos de café, té, especias y máquinas de café. En 1982 y con el ingreso de un cuarto s socio, Howard Schultz se plantea ampliar la operación con la venta de café espresso y otros, sin embargo fue desestimado porque el resto de los socios creyó que distraería el objetivo original de la empresa, más tarde en 1985 Schultz abre su propia cadena de cafeterías llamada "Il Giornale" y finalmente compra la cadena Starbucks a los socios originales y cambia el nombre de "Il Giornale" a "Starbucks"[188], dando inicio en 1987 al inicio de los primeros locales Starbucks.

Hoy se ha convertido en la empresa de café más grande del mundo, con más de 17.000 locales en 50 países[189] , donde del total 8.870 corresponden a tiendas propias y 8.139 a franquicias. Es un lugar que invita a reuniones con amigos y familia, disfrutar un momento de tranquilidad junto a un libro, o encontrar un lugar familiar en la ciudad.

[188] Starbucks obtiene su nombre del personaje del primer oficial en el libro de Herman Melville "Moby Dick"
[189] http://globalassets.starbucks.com/assets/ae439315005c447bb93b09f75b60f1ef.pdf

Ofrecen más de 30 combinaciones de café premium de origen arábica, bebidas artesanales a base de café o té (smoothies, frappuccinos), mercadería como equipos para preparar café, tazones, accesorios, café empacado, música, libros, regalos. Ofrecen también comida fresca, pastelería y repostería, sándwiches, ensaladas, frutas.

Dentro de la pastelería y repostería destacan las masas dulces: Galletas con chips de chocolate, donuts, Fudge Brownie, Barrita de nuez y manjar, Cinnamon Roll, Queques, Muffins, Croissants; también destacan pasteles Cheesecake, Pie, y la torta de cuatro leches.

**Figura 73 : Frappuccino y Muffins**




**Fuente: http://cdn.sanasana.com/latinohealthmagazine/wp-content/uploads/2012/02/desayunos.jpg**

Es una empresa responsable y comprometida con sus stakeholders y sus acciones se encaminan a ganar la confianza y el respeto de ellos. Este compromiso se sustenta en tres pilares:

- *Abastecimiento ético:* han desarrollado relaciones a largo plazo con agricultores de todo el mundo estableciendo prácticas de cultivo responsable, lo que les permite obtener materia prima de la calidad exigida por sus consumidores.
- *Administración ambiental:* comparten el compromiso con el cuidado del ambiente. Es por eso que encaminan sus esfuerzos a que todos sus vasos sean reutilizables o reciclables, además cuidan el uso de energía y agua

- *Integración con la comunidad*: tanto con las comunidades en donde se ubican sus locales como las comunidades donde se cultiva el café, su forma de apoyo se traduce en horas de voluntariado.

En Chile, inició sus actividades en el año 2003 abriendo su primera tienda en Isidora Goyenechea con San Sebastian, comuna de Las Condes. Actualmente cuenta con más de 45 tiendas en el gran Santiago.

#### *5.3.8.2 Sitio web*

Su sitio web es www.starbucks.cl, es un sitio con mucha información distribuida de forma dinámica y simple de encontrar. Los tópicos principales son Café, Carta, Tienda, Responsabilidad, Acerca de Starbucks. También existen propagandas dispuestas en "vitrinas" de página web, mostrando nuevos productos que han salido al mercado.

La página funciona como aplicación para que, mediante filtros y preguntas, las personas puedan descubrir cuál es su café preferido, haciendo la experiencia muy entretenida y personalizada desde el primer momento cuando se está planeando qué pedir hasta el momento de ir a la tienda, pedir el café seleccionado y probar la sugerencia.

En la sección de Carta se pueden ver las bebidas artesanales que preparan y la comida Starbucks, con imágenes sugerentes, relativo al modelo en comento, encontramos la sección Bakery (masas) y Cake (tortas y cheesecakes). La sección Tienda muestra lo que se puede encontrar en sus tiendas, Wifi, comunidad, diseño. En la sección Responsabilidad , presentan todas las iniciativas vigentes en relación a distintos aspectos de la RSE: Comunidad, Medio Ambiente, Abastecimiento Ético, Diversidad.

#### *5.3.8.3 Precio*

Los precios de café u otros bebestibles dependen del tamaño, presentan 3 tipos de tamaño Alto (354 ml) Grande (473 ml) y Venti (591 ml) sus precios van desde los $2.000 a los $3.100.

#### *5.3.8.4 Diferenciación*

Las cafeterías Starbucks ofrecen una experiencia completamente distinta al resto de locales de cafetería y pastelerías. Fiel a su slogan "Café, compañía y buenas experiencias" ha creado una conexión intensa con sus consumidores a los que ofrece no sólo buen café, sino lugares de reunión y de disfrute; son lugares pensados para las personas, que promueven el sentido de pertenecer a una comunidad.

Starbucks optó por un modelo de negocio emocional. De hecho, en todas las cafeterías Starbucks destaca el vínculo entre el personal que atiende a los clientes y el propio cliente, la música de sus locales, la decoración, el olor a café recién hecho, los asientos cómodos, los elementos de merchandising. Todos estos elementos crean un ambiente que le hacen a Starbucks diferente al resto de cafeterías del mundo.

Además, se propuso educar a los clientes en el mundo del café y contagiarles ese romanticismo por su producto. De esta manera, pretende convertir la visita a sus establecimientos en toda una experiencia para sus consumidores. Su producto no es el café en sí, sino toda la experiencia Starbucks.[190]

#### *5.3.8.5 Segmento Objetivo*

Hombres y Mujeres mayores de 18 años que disfruten de productos de cafetería Gourmet exclusiva y deseen vivir una experiencia única. Pertenecen a los grupos socioeconómicos A B C1a C1b y en menor medida C2 ubicados en las comunas de Las Condes, Ñuñoa, La, Providencia, La Reina, Vitacura, La Dehesa, Lo Barnechea y Santiago Centro (oriente).

#### *5.3.8.6 Factores Claves*

Los factores claves de éxito de Starbucks son generar en el cliente la percepción de la marca como exclusiva, de alta calidad, única, con larga tradición, cercana y con estilo. La aplicación correcta del merchandising, y volver al cliente su fan a tal punto de llevar souvenirs que le recuerden la experiencia vivida y muestren a quienes rodean al cliente que consume ese tipo exclusivo de productos.

[190] http://blog.toolkom.com/2010/10/branding-emocional-conectar-con-los-5-sentidos/

### 5.3.9 Dunkin Donuts

**Figura 74 : Local estándar de Dunkin Donuts**




**Fuente: http://kb.centrocomercialsantafe.com/Resources/Images/Retail/0/9/1/6/0916d1c0-fd5b-4fe8-9c14-6bdfb89de5cf.jpg (2015)**

#### *5.3.9.1 General*

Dunkin Donuts es una cadena internacional especializada en Donuts (también conocidas como rosquillas o donas) fue fundada en 1948 por William Rosenberg y Stephen So, cuando abrieron su primer restaurante, llamado Open Kettle, en Quincy, Massachusetts, al cual posteriormente renombraron como Dunkin' Donuts en 1950.

La fórmula inicial de la cadena es la de una cafetería provista de bollería americana, galletas, muffins, Brownies. No es hasta 1995, cuando la marca llega por fin a España consolidando la empresa Dunkin' Española. Dunkin' Donuts, junto con Baskin-Robbins, es co-propiedad de Dunkin' Brands Inc. (conocida como Allied Domecq Quick Restaurants, cuando era parte de Allied Domecq). Posteriormente Dunkin 'Brands pasó a ser propiedad de la empresa francesa de bebidas Pernod Ricard SA, cuando ésta adquirió Allied Domecq. En 2005 se llegó a un acuerdo para vender la marca a un consorcio de tres firmas de capital privado, Bain Capital Partners, Carlyle Group y Thomas H. Lee Partners. Dunkin' Brands también era propietario de la franquicia Togo, pero la vendió a finales de 2007 a una empresa de capital privado.

En el 2007, cambian su nombre para España a DUNKIN'COFFEE™, más en línea con su nueva gama de productos y su concepto de negocio.

**Figura 75 : Docena de Dunkin Donuts**



**Fuente: https://tribfox40.files.wordpress.com/2014/08/box-of-donuts-1.jpg (2015)**

Hoy, la empresa vende 52 de variedades de coloridos dunkins, más de una docena de bebidas con café y una amplia gama de bagels, flats, sándwiches para desayuno y otros productos que constantemente renuevan y añaden a su gama de productos.

Inició sus actividades en chile en el año 1996 y a la fecha cuenta con locales distribuidos a lo largo de todo el país y con más de 15 locales en el Gran Santiago, lo que se ha logrado gracias al otorgamiento de franquicias.

#### *5.3.9.2 Sitio web*

Su sitio web es www.dunkindonuts.com, es un sitio web en inglés, con 6 secciones principales, Café, Menú, Restaurantes, Compra, Tarjeta DD, DD pers. La página principal tiene una barra menú con las distintas secciones y una vitrina central mostrando las promociones, además de banners informativos sobre Twitter, archivos de blog, galería y un buscador. En secciones

secundarias al final de la página cuentan con 6 secciones desplegadas, Para nuestros fans, Enlaces Rápidos, Comunidad Virtual, Compra, Información de la Empresa, Nosotros.

Es una página dinámica, de fácil navegación y con paleta de colores consecuente, con su imagen de marca. En ella los clientes pueden iniciar una sesión donde pueden realizar pedidos y gestionar sus compras y regalos.

#### *5.3.9.3 Precio*

Los precios unitarios de su producto principal, los donuts es de $890 pesos y cuentan con promociones por la compra de ciertas cantidades, lleve 6 pague 5, lleve 12 pague 9, lleve 18 pague 13, lleve 24 pague 16, los Munchkins[191], se venden desde 10 unidades a $1760 pesos, Sándwiches desde $1990, Wraps desde $2490 pesos, cafés y bebidas calientes desde los $1000 a los $2300 pesos, Coolatas y Bebidas frías desde $900 a $2900 pesos.

#### *5.3.9.4 Diferenciación,*

Se diferencian de pastelerías y cafeterías por ser especialistas en Donuts, y por tener gran variedad de sabores y acompañamientos, sus espacios son consecuentes con su imagen corporativa pero con mobiliario característico del fast food, donde prima la practicidad., al estar previamente hechos los productos, la atención es rápida y fluida.. utilizan una aplicación de software para acortar distancias con sus competidores (como Starbucks) y crecer de manera más rápida. Su mayor dificultad radica en encontrar los franquiciados adecuados para abrir nuevos locales.

#### *5.3.9.5 Segmento Objetivo*

Hombres y Mujeres de todas las edades que disfruten de productos de cafetería y Bollería americana exclusiva, valoran una amplia variedad de sabores y la decoración personalizada del producto. Pertenecen a los grupos socioeconómicos A B C1a C1b y en menor medida C2 ubicados en las comunas de Las Condes, Ñuñoa, La, Providencia, La Reina, Vitacura, La dehesa, Lo Barnechea y Santiago Centro (oriente).

[191] Bolitas de masa de Donut, rellenas y glaseadas.

#### *5.3.9.6 Factores Claves*

Los factores claves del éxito de Dunkin Donuts son su exclusividad en la venta de Donuts, su gran variedad de sabores, y que personalizan las rosquillas en ocasiones especiales y festividades como Navidad, Halloween San Valentín, 18 de Septiembre (Chile), entre otros, lo que atrae a sus clientes. También cuentan con promociones muy convenientes, sus productos son homogéneos entre tiendas y siempre se encuentran frescos. Finalmente un factor crítico es que están en constante monitoreo de las preferencias y gustos de sus clientes a medida que estas van cambiando en el tiempo.

### 5.3.10 Juan Valdez Café

**Figura 76 : Interior Tienda Juan Valdez en la ciudad de Puerto Montt**




**Fuente: http://www.instore.cl/clients/public/pic/slideshow/0002/0003/0013/JVC_ptomontt2_1retoque_2.jpg (2015)**

#### *5.3.10.1 General*

Juan Valdés Café es una Cafetería multinacional con base en Colombia que se especializa en la venta de Café al por menor, su propósito es convertirse en un miembro del negocio mundial de

cafeterías y promover el café colombiano. Fue creado por la Federación Nacional de Productores de Café a través de Procafecol S.A.

El 12 de diciembre de 2002 abre sus puertas la primera tienda Juan Valdez Café en el aeropuerto internacional El Dorado de la ciudad de Bogotá, fue llamado Juan Valdez por el ícono del café Colombiano. Seguido de esto comenzaron operaciones en Medellín y Cali. La primera tienda internacional fue abierta en estados unidos, actualmente la empresa se encuentra en expansión. En 2014 ya contaba con 300 tiendas en todo el mundo, entre propias y franquiciadas.

El café Juan Valdez vende café 100% colombiano, Café preparado, bebidas a base de espresso, y otras bebidas frías y calientes, también venden Snack y productos de Merchandising como mugs, poleras y chaquetas. También se puede encontrar el café de grano e instantáneo en supermercados.

En sus tiendas ofrece también productos comestibles como Tortas , Cheesecakes, Rollos de Canela, Muffins, Frutas frescas, Yoghurt, Sandwiches, Barras de Nuez, Pie de Maracuyá, Fondant au chocolat, Clafouti de Berries, entre otros.

**Figura 77 : Café y Muffin de Chocolate Juan Valdez.**




**Fuente: http://190.255.52.163/updates/images/cat_tiendas.jpg (2015)**

En chile, inicia su actividad en 2007, y cuenta con más de 5 tiendas en el gran Santiago. Y está en expansión en otras regiones del país, siendo su más reciente apertura en la ciudad de Puerto Montt.

#### *5.3.10.2 Sitio web*

Su sitio web es www.juanvaldezcafe.com, es un sitio moderno y con una interfaz mobile, está construida para potenciar la tradición del café colombiano mediante archivos de blog y Galerías con imágenes tradicionales de la producción cafetera colombiana., existe la sección productos favoritos, donde se presentan con imágenes los productos más consumidos por los clientes, también una sección para construir el café más adecuado para cada cliente en solo 3 pasos, un espacio para el inicio de sesión en el programa Amigos Juan Valdez Café, donde se pueden encontrar una serie de beneficios exclusivos. Cuentan con una sección " El sonido del café" con una playlist exclusiva en Deezer y finalmente 6 secciones relacionadas con el gobierno corporativo: Institucional, Accionistas, Franquicias, Distribuidores, Proveedores y Nuestra Marca.

#### *5.3.10.3 Precio*

Los precios de bebidas calientes como Café y Té van desde los $1390 Pesos a los $3290, Chocolate caliente desde los $2490 a $3190, Jugos naturales $1990 y Agua Mineral $1100.
Bebidas frías como Nevados, Granizados, Affogato, Frappés y Té frio desde los $2490 a los $3690
Los productos comestibles van desde los $1990 pesos a los $3490.

#### *5.3.10.4 Diferenciación*

Su principal diferenciación con otras cafeterías es el origen del café, Juan Valdés ofrece granos Colombianos, mientras que su principal competidor Starbucks Ofrece Granos Costarricenses y 12 tipos más, de todas partes del mundo. Juan Valdés también cuenta con una amplia variedad de bebidas y más aún de bebidas heladas. Ofrecen más de 50 bebidas entre frías y calientes, muy superior a las 23 que ofrece Starbucks. En las bebidas calientes, Juan Valdez hace énfasis en las preparaciones u demostraciones con diferentes métodos y prensas) además de tener estilos colombianos y la presentación en pequeñas bolsas de café para preparar en cafetera.. dentro de la venta al por menor de café de grano, tienen 12 variedades de café para el consumo en casa, versus

las 23 que ofrece Starbucks. En el ámbito de la repostería, Juan Valdez ofrece 45 productos versus los 31 que ofrece Starbucks

#### *5.3.10.5 Segmento Objetivo*

Hombres y Mujeres mayores a 18 años que disfruten de productos de cafetería especializada y dispuestos a pagar por una experiencia específica. Pertenecen a los grupos socioeconómicos A B C1a C1b y en menor medida C2 ubicados en las comunas de Las Condes, Ñuñoa, La, Providencia, La Reina, Vitacura, La dehesa, Lo Barnechea y Santiago Centro (oriente).

#### *5.3.10.6 Factores Claves*

Juan Valdez ha decidido potenciar las redes sociales como una forma de llegar a sus clientes, además la exclusividad del café 100% colombiano es parte de su identidad, tiene un ambiente agradable y rápida atención, con la intención siempre de generar una experiencia única de consumo de café colombiano. A su vez está presente el tradicional Merchandising en torno a la marca, se pueden comprar gorros, bolsos, camisetas, incluso café a granel. Su identidad visual está siempre presente y se combina con arquitectura hecha en base a madera, acero y piedra lo que es valorado por el cliente como factor crucial para completar la experiencia de la tradición cafetera colombiana.

### 5.3.11 Supermercado Jumbo (Pastelería)

**Figura 78 : Vista a pastelería estándar Supermercado Jumbo.**




**Fuente: http://www.ims-company.com/2014/img/destacados/07.jpg (2015)**

#### *5.3.11.1 General*

Jumbo es una cadena de supermercados chilena, con presencia también en Argentina y Colombia, perteneciente al consorcio empresarial Cencosud. Los supermercados Jumbo inician sus actividades en 1976 en la Avenida Kennedy, en el barrio Las Condes de Santiago de Chile. Su objetivo era ofrecer una muy amplia gama de productos, mayor que la posible de encontrar en otros supermercados. Con posterioridad se sumaron más locales, llegando a tener presencia en todas las regiones del país.

Dentro del supermercado cuentan con pastelería que ofrece una amplia variedad de productos desde tortas, kuchenes,, pastelillos individuales, queques, muffins, magdalenas, cupcakes, tartaletas berlines, donas, cinnamon rolls, y otras preparaciones de repostería

**Figura 79 : Cupcakes, Cheesecakes y otras preparaciones de repostería en Supermercado Jumbo**



**Fuente: http://www.temperfrio.com/wp-content/uploads/2014/08/IMG_3507.jpg (2015)**

### *5.3.11.2 Sitio web*

Su sitio web es www.jumbo.cl, en él se puede encontrar una sección para cada tipo de producto, en el caso de la pastelería, se encuentra dentro de la sección pastelería, donde se pueden observar con foto y descripción todos los productos disponibles, estos productos pueden ser añadidos a un carro y ser comprados con despacho a domicilio.. la interfaz es simple y fácil de entender, cuenta con cuatro secciones al final de la página: Nuestra empresa, Jumbo, Nuestros Servicios y Contacto.

### *5.3.11.3 Precio*

Los precios son marcadamente menores al promedio de las pastelerías, principalmente debido a que la venta se realiza en retail. Los precios de los pastelillos van desde los $290 a $490 Pesos, Muffins, croissants y donuts desde los $699, tartaletas y Pie desde los $3.990, queques desde los $3.590, Cheesecakes desde los $9.990, Tortas desde $7990 a $17.990.

#### *5.3.11.4 Diferenciación*

Su principal diferenciación es la relación precio calidad de sus productos pasteleros, y una opción rápida y al paso, gran parte de sus productos son elaborados por otras pastelerías como Bredenmaster y Ville du pan

#### *5.3.11.5 Segmento Objetivo*

Hombres y Mujeres de todas las edades que disfruten de productos de pastelería, que dan importancia a la rapidez para obtener el producto y los precios bajos. Pertenecen a los grupos socioeconómicos C1a C1b C2 y C3 ubicados en las comunas de Las Condes, Ñuñoa, Providencia, La Reina, Vitacura, La dehesa Lo Barnechea , Maipú, Peñalolen, La Florida y Santiago Centro.

#### *5.3.11.6 Factores Claves*

El principal factor clave de éxito está dado por el precio de sus productos de alta calidad, y como constantemente están ofreciendo promociones de estos productos, además de su ubicación cerca de lugares de alta afluencia y principales avenidas.

## 5.4 Otros ejemplos de emprendimientos temáticos

### 5.4.1 Insert Coin Resto-Bar

**Figura 80 : Vista de la tienda ubicada en Avenida Irarrázaval**



**Fuente: http://prensa.radiobiobio.cl/wp-content/uploads/2013/09/insert.jpg (2015)**

#### *5.4.1.1 General*

Insert Coin Resto-Bar, es un bar temático gamer , Chileno que inició sus actividades en septiembre de 2013, en el lugar, los clientes pueden disfrutar de sus juegos de consola y arcade favoritos mientras disfrutan de un trago, tablas y otras preparaciones gastronómicas con escenas de variados juegos, . esta taberna ambientada y dedicada a los juegos temáticos como “Mario Bros”, “Donkey Kong” y “Pac Man “ entre otros.

Se puede reservar el local para celebrar cumpleaños y ofrecen personalizar la torta de cumpleaños con el motivo gamer que el cliente desee. Además cuentan con productos de Merchandising como Llaveros, Jockeys, Lanyards[192] y vasos temáticos.

[192] Un lanyard es un cordón o cuerda que se utiliza alrededor del cuello para cargar algo.

**Figura 81 : Donkey Kong Barrel Blast. Y Cupcakes Cumpleaños**




**Fuente: https://scontent-grt2-1.xx.fbcdn.net/v/t1.0-9/12795511_1707966859414911_1475463227540567797_n.jpg?oh=4ed46d49f5f8dd52a4a4eb48444cf44a&oe=57C8CD55 y https://img.zmtcdn.com/data/pictures/chains/8/8300078/8e0a03fa983f65b5601ac2faa0d85ddb.jpg (2015)**

El recinto está ambientado con motivos dedicados a los amantes de los videojuegos, dentro de su carta cuenta con tragos temáticos como "Poción de Vida", "Poción de Maná", "Portal", "Kerrigan", "Dive the tower", "Ahri", "Lon Lon Milk", "Sub-Zero", "Crash Bandicoot" o "Kirby".entre otros. Actualmente cuenta con dos locales ubicados en Ñuñoa y Providencia.

### *5.4.1.2 Sitio web*

Su sitio web es www.insertcoin.cl, es un sitio simple con una vitrina principal que muestra una galería de los productos ofrecidos, en la parte superior botones temáticos con las distintas secciones de la página, Inicio, Carta, Reservas, Galería, FAQ, Productos del Bar. Además un link a todas sus redes sociales. Están presentes en Facebook, Twitter, Instagram, 4sqare, Youtube y Google +.

La navegación es fluida sin embargo no una sección en la página que muestre el menú, si no que un vínculo a Facebook donde en la galería de fotos de su página se puede encontrar imágenes de la carta.

En el final de la página se encuentran 5 secciones, Tragos Temáticos, Arcades, Consolas, Celebra tu Cumpleaños y Flipper , y los detalles de horarios y ubicación de los locales

#### *5.4.1.3 Precio*

Los precios están alineados con los de bares exclusivos en las comunas donde están ubicados, las hamburguesas van desde los $4500 a $5900, los tragos temáticos desde $3500 a $6500, tablas desde $4900 a $9900, otros platos desde $2900 a $6900, cervezas desde $2400 a $4500, vinos desde $2200 a $7400.

#### *5.4.1.4 Diferenciación*

Es el Primer y único Bar temático gamer del País, ha tenido un éxito inapelable desde 2013 a la fecha, con la apertura en 2015 de un segundo local en la comuna de Providencia, tienen una amplia carta temática y se preocupan de ambientar sus locales con íconos de todo tipo de gamer, desde juegos antiguos hasta los más recientes, los espacios son amplios y cómodos y cuentan con máquinas de arcade y Flipper,

#### *5.4.1.5 Segmento Objetivo*

Hombres y Mujeres de todas las edades que disfruten de los videojuegos y de compartir con amigos un trago y comida mientras juegan, que valoran los elementos que les recuerdan los videojuegos que les apasionan y apasionaron. Pertenecen a los grupos socioeconómicos A, B, C1a C1b C2 y C3 ubicados en las comunas de Ñuñoa, Providencia, y alrededores.

#### *5.4.1.6 Factores Claves*

Los detalles en la decoración, la variedad de videojuegos y consolas, consolas que ya no están en el mercado y son ampliamente valoradas y recordadas, la remembranza es su principal factor detonante de una experiencia satisfactoria del cliente, para ello se ayudan de lo descrito anteriormente, elementos de merchandising y de una carta temática inspirada en los íconos de videojuegos.

### 5.4.2 Hard rock café

**Figura 82 : Vista principal desde la entrada Hard Rock Café Santiago.**




**Fuente: www.hardrock.com/cafes/santiago (2015)**

#### *5.4.2.1 General*

Hard Rock Cafe es una cadena de restaurantes fundada en 1971 por Isaac Tigrett y Peter Morton. Todos los establecimientos están decorados con objetos de culto del rock como guitarras, y vestimenta de los integrantes de grupos famosos de la industria musical, y mientras se sirve comida típica estadounidense se visualizan bandas en vivo o videos de grupos pertenecientes al género.

**Figura 83 : Jumbo Combo, y Variedad de Tragos Hard Rock Café**



**Fuente: www.hardrock.com (2015)**

A Chile llegó el 19 de diciembre de 2012 y se encuentra ubicado en el Mall Costanera Center, es un local de 1000 metros cuadrados con 287 asientos, un patio bar, salón VIP, Escenario y

Tienda de souvenirs, mientras el café muestra la firma indiscutible de Hard Rock Café Americano y memorabilia de Rock, también incluye elementos de la auténtica decoración chilena, incluyendo elementos de cobre a iluminación brillante y colorida.

En otros países han ampliado su giro integrando también la hotelería, y casinos.

#### *5.4.2.2 Sitio web*

Su sitio web es http://www.hardrock.com/cafes/santiago/ es una sección simple perteneciente al sitio www.hardrock.com donde se muestra la información básica del local ubicado en Santiago. En este sitio se incluye la ubicación del local con un mapa, galería de imágenes del local, Memorabilia existente en el local, y eventos por venir

El sitio principal www.hardrock.com es un sitio extenso de fácil navegación tiene 6 secciones principales, Cafes, Hotels, Casinos, Live Shop, Social y Rewards. En la sección Cafes se pueden buscar los cafés en distintos lugares del mundo, revisar los próximos eventos, las últimas noticias y las próximas aperturas de locales.

Además tiene cuatro secciones anexas, Philantropy, Corporate, News y Carrers

#### *5.4.2.3 Precio*

Sus precios son altos, pero quienes frecuentan el lugar saben que es un precio razonable considerando la razón precio, calidad y cantidad. Como se trata de comida tradicional norteamericana, los platos son contundentes. Una cuenta con tragos para dos personas está cerca de los $30.000 pesos.

#### *5.4.2.4 Diferenciación*

Se diferencian de otros bares en que es una firma reconocida internacionalmente con un estándar mundial de comida, bebidas y ambientación que se replica de manera homogénea en cada uno de los lugares visitados. Cada lugar adicionalmente desarrolla pequeños matices propios de la ciudad en la que se encuentra ubicado el bar. Es el único Bar temático de *Memorabilia Rockera Original* en Santiago y Chile, cuenta con una ambientación representativa de Hard Rock Café, lujoso y rockero, con toques de madera, acero y cuero, Productos de Merchandising como poleras, gorros, llaveros, Pins.

Presentan frecuentemente shows en vivo de artistas en su escenario principal, lo que completa la experiencia sensorial y empapa de Rock and Roll al cliente.

#### *5.4.2.5 Segmento Objetivo*

Hombres y Mujeres de todas las edades que disfruten del Rock and Roll y su memorabilia, mientras comparten con amigos de tragos y comida tradicional norteamericana, que valoran los elementos que les pertenecieron a sus artistas favoritos. Pertenecen a los grupos socioeconómicos A, B, C1a C1b y C2 ubicados en las comunas de Las Condes, Ñuñoa, Providencia, La Reina, Vitacura, La Dehesa Lo Barnechea, Peñalolen, La Florida y Santiago Centro.

#### *5.4.2.6 Factores Claves*

El principal factor clave de éxito es que los visitantes pueden empaparse con la historia del Rock y sentirla cercana gracias a los artículos en exhibición, que incluyen un cinturón de Jimmy Hendrix, una camisa bordada de Elvis Presley, un manuscrito de John Lennon, una guitarra Gibson Diablo SG diseñada y elaborada especialmente para el legendario guitarrista de Black Sabbath, Tony Iommi; vestimentas usadas por integrantes de Kiss, Guns N' Roses, y trajes de divas del Pop como Maddona, Britney Spears y Shakira.

Un segundo factor clave de éxito son los shows en vivo que se realizan con frecuencia en el local, y en tercer lugar, la gran calidad de sus productos y finalmente su sistema de Rewards donde quienes se inscriben pueden acumular puntos por cada compra y canjearlos por descuentos en compras posteriores o por souvenirs.

## 5.5 Análisis de la competencia más agresiva

Esta corresponde a tiendas de cupcakes, las tiendas de cupcakes que existen en Chile son pocas, algunas se dedican al diseño personalizado de sus productos y otras tienen cupcakes tradicionales.

### 5.5.1 Cupcakes Coffee Ñuñoa

**Figura 84 : Local ubicado en la comuna de Ñuñoa en Antonio Varas a 2 calles de la Avenida Irarrázaval**




**Fuente: https://www.zomato.com/es/photos/pv-res-8303508-r_MTk0MTUxNDg0OT (2015)**

#### *5.5.1.1 General*

Cupcakes Coffee Ñuñoa fue fundado en 2013 se encuentra ubicado en pleno centro de la comuna de Ñuñoa, a dos cuadras de Av. Irarrázaval una de las principales avenidas del sector oriente. Ofrecen cupcakes de una amplia variedad de sabores, bebidas, jugos y café de máquina (Nescafé) adicionalmente ofrecen Tortas. También tiene un sector para sentarse, la tienda es de dimensiones pequeñas y cuenta con equipos de refrigeración con vitrina donde se exponen los productos ofrecidos.

**Figura 85: Vitrinas equipos refrigeración con productos Cupcakes Coffee Ñuñoa**



**Fuente: https://www.facebook.com/1418491151699317/photos/pb.1418491151699317.-2207520000.1458153113./1593010397580724/?type=3&theater (2015)**

**Figura 86 : Interior tienda Cupcakes Coffee Ñuñoa**



**Fuente: https://b.zmtcdn.com/data/pictures/8/8303508/1bcd2071bdc6d8700ec0e2a199f60dc6_200_thumb.jpg (2015)**

Entre los sabores de cupcakes que ofrecen están: Tres Leches, Naranja, Frambuesa, Limón, Coco, Castaña, Guinda, Lúcuma, Menta, Café Moka, Chocolate, Choco Coco. Debido a lo reducido del espacio, se dedican más a la venta para llevar, dejando el consumo en tienda en segundo plano.

#### *5.5.1.2 Sitio web*

Su sitio web promocionado es www.cupcakesabrocelis.cl, sin embargo la página no está disponible, por lo que las comunicaciones se realizan vía su página de Facebook [193] en ella se pueden observar fotografías de los cupcakes y tortas disponibles, la ubicación de la tienda y los precios, la comunicación con los clientes se realiza mediante comentarios en las fotos y conversaciones por inbox[194]. Los comentarios y publicaciones son en español, son embargo es posible utilizar la herramienta de traducción de páginas de Facebook

#### *5.5.1.3 Precio*

Son unos de los que más difieren del resto en cuanto a sus precios, lo que se debe principalmente a la simpleza de las elaboraciones y el tamaño de los cupcakes. Sus precios unitarios están alrededor de los 500 pesos y hacen descuentos por cantidad. Los precios publicados en su página son un cupcake por $500, dos cupcakes por $1000, cuatro cupcakes por $1800, seis cupcakes por $2700. Con diseño, seis por $5000.

#### *5.5.1.4 Diferenciación*

Su diferenciación se basa en los precios, atrayendo a un público más tradicional, lo pueden realizar debido a su estructura low cost, además el local es atendido por su dueña y está ubicado en una adecuación de su casa. Esto mismo le ha permitido ser sostenible en el tiempo y garantizar la rentabilidad a pesar de ofrecer precios más bajos

#### *5.5.1.5 Segmento Objetivo*

Apunta a personas de toda edad que valoran los precios bajos, ellos sacrifican a favor del precio, la personalización, delicadeza en los detalles, materiales de excelente calidad, y presentación del empaque. En cuanto a nivel socioeconómico corresponde a hombres y mujeres del grupo C2b y C3 ubicados Ñuñoa y alrededores.

[193] https://www.facebook.com/Cupcake-Coffee-%C3%91u%C3%B1oa-1418491151699317/timeline?ref=page_internal
[194] Bandeja de entrada de mensajes que se envían de manera privada.

#### *5.5.1.6 Factores Claves*

Los factores claves que han permitido a Cupcakes Coffee Ñuñoa mantenerse en el tiempo ha sido la estrategia de diferenciación por precios que les ha permitido hacerse de un grupo de clientes que han logrado fidelizar mediante la atención cercana de su dueña.

### 5.5.2 Pastry Planet

**Figura 87 : Vitrina tienda ubicada en Providencia y Taller en Recoleta**




**Fuente: https://www.facebook.com/www.pastryplanet.cl/photos_stream?tab=photos_albums (2015)**

**Figura 88 : Interior tienda en Providencia**



**Fuente: https://www.facebook.com/www.pastryplanet.cl/photos_stream?tab=photos_albums (2015)**

### *5.5.2.1 General*

Pastry Planet comenzó en 2009 como una simple tienda ubicada en el centro de providencia, con los años desarrollaron y ampliaron su rubro agregando clases personalizadas de pastelería (en español e inglés) en su taller en Recoleta, su equipo de artistas está a cargo de la chef Sohad Rischmaui con vasta experiencia en pastelería en varios países y cursos en renombradas escuelas europeas. Ponen especial énfasis en la apariencia e imagen de cada preparación ya que para ellos, “el antojo empieza por la vista”.

Ofrecen una carta de cupcakes con más de 50 sabores, los que se detallan a continuación:

- Dulce de leche
- Dulce de leche frambuesa
- Dulce de leche frutilla
- Pie de limón
- Trufa de chocolate
- Trufa de chocolate con Manjar
- Trufa de chocolate frutilla

- Trufa de chocolate frambuesa
- Frambuesa Arándano (disponible solo en temporada)
- Dulce de leche -Nuez
- Frutos del bosque (disponible solo en temporada)
- Pie de maracuyá
- Brownie Trufa chocolate
- Brownie Trufa Dulce de leche
- Brownie Trufa chocolate blanco
- Capuchino (Trufa de chocolate blanco al Café)
- Mocachino (Trufa de chocolate blanco al Café en masa de Brownie)
- Trufa dos Chocolates
- Trufa de Chocolate blanco
- Trufa de Chocolate blanco y berries (disponible solo en temporada)
- Trufa de Chocolate blanco -frambuesa
- Trufa de Chocolate blanco-frutilla
- Red velvet con cream cheese, versión en merengue Marshmallow y queso philadelphia
- Red velvet Chocolate, versión con trufa de chocolate y queso philadelphia
- Brownies Marshmallow Nueces
- Brownie chocolate o Cake vainilla con Buttercream de Café ($23,000 pesos la docena) Solo decorados con chips de chocolate

Se enfocan en personalizar sus diseños y esculpirlos a mano alzada, realizan eventos y muestras en exposiciones, y trabajos en promoción corporativa. Elaboran también tortas personalizadas de diversos sabores.

- Tortas Clásicas: (Buttercream= Crema de mantequilla que recubre todas las tortas)
  - Bizcocho de Vainilla con Trufa de Chocolate y Confitura de frambuesas o Frutillas, cubierta de Buttercream de vainilla.
  - Bizcocho de Vainilla con relleno con Trufa de Chocolate y Dulce de leche Cubierta con Buttercream de vainilla.
  - Bizcocho de Chocolate relleno con Trufa de Chocolate y Buttercream de Café
  - Bizcocho de Vainilla relleno con Dulce de leche Confitura de Frambuesas, Frutillas, Moras, Piña o Durazno.

- Bizcocho de Vainilla relleno con Manjar-Nuez y Buttercream de vainilla.

- Tortas Especiales: Tienen un valor adicional de $370 pesos por cada porción de torta (Buttercream= Crema de mantequilla que recubre todas las tortas)
  - Carrot Cake (Bizcocho de zanahoria, piña, nueces y especias) Relleno con queso philadelphia a la naranja.
  - Bizcocho de Chocolate relleno con Trufa de Chocolate y Frambuesa naturales y Buttercream de Chocolate.
  - Bizcocho de Chocolate relleno con Trufa de Chocolate Blanco y Frambuesa naturales y Buttercream de Chocolate
  - Red Velvet, Bizcocho rojo de terciopelo con Cream Cheese philadelphia de Vainilla y Buttercream de vainilla
  - Brownie relleno con Trufa de Chocolate y/o Dulce de leche
  - Brownie relleno con Trufa de Chocolate blanco y Dulce de leche

**Figura 89 : Cupcakes y Torta decorada**




**Fuente: http://pastry-planet.webnode.com (2015)**

#### *5.5.2.2 Sitio web*

El sitio web de Pastry Planet es http://pastry-planet.webnode.com/, se encuentra disponible en español, en este sitio podemos revisar los productos que ofrecen con fotos de muestra, los ingredientes que los componen, sus precios, información sobre clases de repostería artística, foto galerías de clases. Junto con esto hay un apartado donde se explica cómo realizar pedidos, se muestran preguntas frecuentes y se puede contactar con la empresa para pedir cotizaciones. En su página web no tienen una plataforma para hacer compras online.

La distribución de la página es desordenada y no refleja la imagen corporativa. Además existen múltiples faltas de ortografía en sus publicaciones

#### *5.5.2.3 Precio*

- **Cupcakes Especiales**

Docena con 2 sabores a elección y decoraciones aleatorias femeninas o masculinas simples, decoración aleatoria masculina o femenina (sin elección de diseño específico): Precio $ 19,200 a $25,000 Pesos (IVA incluido).
Precios al por mayor sobre 180 unidades (eventos) en determinados sabores y decoraciones.

- **Cupcakes Personalizados**

Modelados en 2 Dimensiones o 3 Dimensiones. Valor dependerá del diseño y el trabajo que cada Cupcake requiera. Precio desde $2200 pesos por unidad (IVA incluido)

- **Tortas Forradas en Fondant**

Decoradas en 2D o 3D: desde $2,500 Pesos (por porción de 120 grs)

- **Tortas Matrimonios**

Hasta 3 pisos de altura: desde $2,500 Pesos a $3,500 Pesos (por porción de 120 grs)

- **Gateaux** [195]

Pastelería Europea: desde $2,200 pesos (la porción, mínimo 20 porciones)

[195] Tortas, traducido del Francés

#### *5.5.2.4 Diferenciación*

Se diferencian del resto de las empresas en que crean preparaciones de la pastelería artística y repostería tradicional con toques modernos, vanguardistas y decoraciones artísticas en chocolate, caramelo, fondant y pasta de azúcar. Los diseños son únicos, y realizados artesanalmente, han logrado fidelizar a sus clientes ofreciendo una gran variedad de sabores, siendo extremadamente detallistas en sus preparaciones, con acabados delicados y limpios y dando rápida respuesta a las preguntas y cotizaciones. Una diferencia negativa es que requieren de un mínimo de 7 días hábiles para entregar un pedido y trabajos complejos podrían requerir desde 10 a 15 días hábiles.

#### *5.5.2.5 Segmento Objetivo*

Se trata de hombres y mujeres de todas las edades que son amantes de la Pastelería y Repostería en general que buscan la perfección entre el sabor, estilo y presentación, detalles en sus regalos, los productos de buena calidad y la variedad de sabores. Además de los postres clásicos y tradicionales buscan propuestas más vanguardistas y modernas de acuerdo a los altos estándares de la pastelería mundial actual, además de Cupcakes, galletas, muffins y pasteles.
En cuanto a nivel socioeconómico corresponde a hombres y mujeres del grupo AB, C1, C2a, C2b y C3 ubicados en la zona nororiente del Gran Santiago

#### *5.5.2.6 Factores Claves*

Los factores claves del éxito de Pastry Planet están relacionados con la diversificación de su rubro, no han dado una clara definición de cual actividad genera más réditos en su negocio sin embargo su actividad se desarrolla principalmente en las clases de pastelería, y es lo que más se promociona en su página de Facebook.

### 5.5.3 Cupcakes Monet

**Figura 90 : Taller Cupcakes Monet/Empanadas Guacolda ubicado en La Florida.**




**Fuente: Google (2015)**

#### *5.5.3.1 General*

Cupcakes Monet comenzó sus actividades en 2014, se dedica a la elaboración de cupcakes a pedido, con entrega a domicilio, elaboran todo tipo de cupcakes, especializándose en cupcakes decorativos, institucionales, para eventos empresas, avant premiere, lanzamiento de productos, seminarios, congresos y convenciones, matrimonios, cumpleaños, bautizos, baby shower.

Su taller se encuentra ubicado en la comuna de La Florida, no cuentan con tienda para la venta y consumo al público, cabe destacar que los dueños de esta empresa también desarrollan otra actividad económica, la elaboración de empanadas, tapaditos y pizzetas[196].

[196] http://www.empanadasguacolda.cl/

**Figura 5.1.1.1.4.1 Cupcakes Monet, temática Angry Birds y graduación.**



**Fuente:** [197] **y** [198] **(2015)**

### *5.5.3.2 Sitio web*

Su sitio web es www.monet.cl, es un sitio simple en el cual se muestran los tipos de cupcakes que ofrecen, una imagen referencial y su precio por docena, no existen pedidos de menor cantidad. Además los pedidos tienen un cargo adicional por despacho que depende de la ubicación, el cual aparece en la página principal. También existe un link a su página en Facebook, donde desarrollan una relación estrecha con sus clientes y suben imágenes de los trabajos realizados. Su página de Facebook no tiene muchos seguidores, solo 152, mucho menor a los 25.344 seguidores de Cupcakes The Shop

Sus cupcakes son decorados principalmente con Buttercream y adornos hechos de pastillaje. Tienen una gama de productos "Sin azúcar". Que coinciden con los de la categoría cupcakes "rellenos" pero tienen un precio mayor.

### *5.5.3.3 Precios*

Sus precios son homogéneos con la mayoría de las empresas dedicadas a la elaboración de cupcakes, sus pedidos no son menores a 12 unidades, por lo que expresan sus precios por docena, la docena de cupcakes van desde $12.000 a los $15.000. Además el despacho tiene un cargo adicional que depende de la ubicación.$5.500 (Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea, Santiago Centro) y $4.500 (La Reina, Providencia, Peñalolén, Ñuñoa, Macul, La Florida)

[197] https://scontent-grt2-1.xx.fbcdn.net/hphotos-xtl1/v/t1.0-/12806114_775648192579969_2988934139586632855_n.jpg?oh=c74d916da476e8cbfa219c77baf1db30&oe=577E5A9E
[198] https://fbcdn-sphotos-g-a.akamaihd.net/hphotos-ak-xal1/v/t1.0-9/12347649_735464943264961_4019152166233139469_n.jpg?oh=e09697fdc6edcb6f849a1b2d06c49a0a&oe=578DE25A&__gda__=1464543501_4e0fef5338e6e679bc19bd96dc14b539

#### *5.5.3.4 Diferenciación*

Se diferencian del resto de las empresas en que crean preparaciones de la pastelería artística con decoraciones bien manufacturadas y realizadas artesanalmente, han logrado fidelizar a sus clientes ofreciendo una gran variedad de sabores, entregando un buen trabajo, puntual y con comodidad en la entrega. Dan rápida respuesta a las preguntas y cotizaciones. Piden 48 horas de anticipación, sin embargo tienen la flexibilidad de responder a pedidos urgentes con un cargo adicional del 50%

#### *5.5.3.5 Segmento Objetivo*

Se trata de hombres y mujeres de todas las edades que son amantes de la Pastelería y Repostería en general que buscan una buena combinación entre el sabor y presentación, y que le dan importancia al cuidado de la salud (en especial personas que sufren diabetes o resistencia a la insulina).

En cuanto a nivel socioeconómico corresponde a hombres y mujeres del grupo AB, C1, C2a, C2b y C3 ubicados en la zona nororiente y central del Gran Santiago

#### *5.5.3.6 Factores Claves*

El principal factor clave del éxito es entregar productos de buena calidad y cuidado en los detalles a un precio razonable por cupcake, su relación precio calidad es comparativamente mayor a la competencia sin embargo al asociar el costo de despacho este ratio disminuye. Un segundo factor clave del éxito es su puntualidad y flexibilidad ante pedidos urgentes. Además al diversificar su actividad puede cruzar clientes.

### 5.5.4 Saralina Cupcakes y Tortas

#### *5.5.4.1 General*

Saralina Cupcakes y Tortas comenzó su operación en 2014, es una empresa que se dedica al diseño y preparación de Tortas, Cupcakes y otros dulces (Bolitas de manjar, Profiteroles, Voul au

vent[199]) para todo tipo de eventos: cumpleaños, bautizos, matrimonios, aniversarios, graduaciones, despedidas, etc.

**Figura 91 : Cupcakes Saralina, Temática Fútbol y Torta temática "Chanchitos en el barro"**




**Fuente: http://www.saralina.cl/images/repositorio/cupcakes/Futbol02.jpg y http://www.saralina.cl/images/repositorio/Tortas/Chanchitos01.jpg (2015)**

Se caracterizan por la prolijidad y buen gusto en el diseño, escuchan las solicitudes de sus clientes y las trasladan al producto final, tal y como lo desean. Ofrecen cupcakes tradicionales con cerca de 40 variedades de sabor, entre los que están: Menta, Chocolate, Frutilla, Limón, Frambuesa, Nutella, Frambuesa-Limón, Chocolate-Menta, Arándanos, Naranja, Plátano, Red Velvet, entre otros.

Su taller está ubicado en la comuna de Las Condes, a tres calles del Metro Los Dominicos y ofrecen reparto a todo Santiago con un cargo adicional que dependerá de la comuna y hora de entrega.

Los pedidos se realizan abonando un 50% del valor total del pedido con un mínimo de 3 días hábiles antes de la fecha de entrega, el 50% restante se cancela al momento de retirar la compra. Reciben como medios de pago: Cheques al día, efectivo o transferencia electrónica.

[199] Bolitas de manjar: mejor conocidas como "cocadas", masas de manjar y galletas con distintas coberturas.
Profiteroles: bolitas elaboradas con pasta choux rellenas con diversas cremas (Crema pastelera, Crema Chantilly, Manjar)
Voul au vent canastitos hechos de masa de hoja u hojaldre rellenas con diversas cremas (Crema pastelera, Crema Chantilly, Manjar) o con frutas.

#### *5.5.4.2 Sitio web*

Su sitio web es www.saralina.cl, en él se muestra en detalle la variedad de productos que ofrecen, y de los precios de cada uno, es una página bien construida, tal vez no con un diseño vanguardista pero que si cumple con el objetivo de informar al cliente y poner en la mesa todo lo necesario que este realice su pedido. Los productos muestran una breve descripción e imágenes referenciales.

Hay una sección donde ofrecen adornos para utilizar en lo que deseen sus clientes, por ejemplo, un cliente podría querer alguna torta o cupcakes con sabores que no están dentro de los ofrecidos por Saralina, pero si querer los adornos elaborados por Saralina, la empresa da la opción de comprar solo el adorno y utilizarlo como al cliente le convenga.

En la sección de contacto se observa un formulario simple que puede completar el cliente para comunicarse con la empresa, sin embargo en general potencian la comunicación a través de su página de Facebook, en la cual se observa una alta respuesta a los mensajes, dentro del día e incluso en pocas horas. Su página de Facebook cuenta con 886 seguidores.

#### *5.5.4.3 Precio*

Los precios dependen del nivel de personalización del cupcake además de las cubiertas, el monto mínimo de compra de cupcakes u otros dulces es $4.000

Cupcakes tradicionales
Precios unitarios:

- Desde $600 por unidad

  Son cupcakes elaborados con masa simple de vainilla o chocolate, con cobertura de Buttercream y distintos rellenos:

  Vainilla, Limón, Menta, Chocolate, Frambuesa, Limón Frambuesa, Arándano, Frutilla.
- Desde $700 por unidad

  Son cupcakes elaborados con más ingredientes añadidos a la masa o la cobertura, que puede ser de Buttercream o Merengue Suizo:

  Masa con pasas, Masa con chips de chocolate, Relleno de Nutella, Chocolate Naranja, Cupcakes de café glaseados, Crema y salsa de chocolate con una cereza.
- Desde $800 por unidad

Son cupcakes con masas más elaboradas y coberturas poco tradicionales:

Base de Zanahoria, almendras y pasas con cobertura de queso crema con notas cítricas, Base de manzana y canela cubiertos con salsa de caramelo, Frutos rojos escarchados, Base con arándanos, Red Velvet (Terciopelo rojo)

Precios por mayor:

- 12 unidades desde $7.500
- 24 unidades desde $14.500
- 36 unidades desde $21.500

Cupcakes temáticos:

18 Septiembre, Futbol, Halloween, Literatura, Nombres, Toy Story:

- 12 unidades desde $8.500
- 24 unidades desde $16.500
- 36 unidades desde $25.000

Amor/Enamorados, Cumpleaños

- 6 unidades desde $4.000
- 12 unidades desde $8.000

Dragon Ball

- 6 unidades desde $4.500
- 12 unidades desde $9.000
- 24 unidades desde $18.000
- 36 unidades desde $27.000

Florales

- 12 unidades desde $7.500
- 24 unidades desde $14.500
- 36 unidades desde $21.500

Institucionales

- 6 unidades desde $4.500
- 12 unidades desde $9.000

Minions

- 6 unidades desde $4.000
- 12 unidades desde $8.000

- 24 unidades desde $16.000
- 36 unidades desde $24.000

#### *5.5.4.4 Diferenciación*

Se diferencia del resto de las empresas en que crean preparaciones de la pastelería artística con mucha creatividad, en pastillaje y fondant. Los diseños son únicos, y realizados artesanalmente, han logrado fidelizar a sus clientes ofreciendo una gran variedad de sabores, siendo extremadamente detallistas en sus preparaciones, con acabados delicados y limpios y tiempos razonables de elaboración y entrega. La cantidad mínima de compra de gran parte de sus cupcakes es desde 12 en algunos casos y en otros, como los cupcakes para el día de los enamorados, es desde 6 en adelante. Además utilizan bastante la impresión en papel de arroz o azúcar [200] como complemento en decoraciones donde la dificultad es alta y se desean tener resultados idénticos.

#### *5.5.4.5 Segmento Objetivo*

Se trata de hombres y mujeres de todas las edades que son amantes de la Pastelería decorativa, que buscan una buena combinación entre el sabor y presentación, ser detallistas en sus regalos, y una buena relación precio/calidad. Principalmente personas que desean consumir de este tipo de productos en celebraciones o eventos.

En cuanto a nivel socioeconómico corresponde a hombres y mujeres del grupo AB, C1, C2a y C2b ubicados en la zona nororiente del Gran Santiago

#### *5.5.4.6 Factores Claves*

Los factores claves del éxito de Saralina es su enfoque hacia el catering más que la venta unitaria de sus productos, el impulso a buscar clientes corporativos, además se han inscrito como proveedor en el exitoso portal de organización y planificación de bodas www.matrimonios.cl, y tienen una importante alianza con la empresa de Bares Instert Coin.

[200] Impresión con tintas comestibles de imágenes de alta calidad en papel de arroz o azúcar (también comestibles)

## 5.6 Tabla Resumen Comparativa

**Tabla 44: Tabla resumen comparativa de los actores revisados en el análisis de la oferta.**

| Nombre | Precio | Segmentación | Diferenciación | Factores de éxito |
|---|---|---|---|---|
| Cupcakes The Shop | Desde $1200 pesos | Hombres y Mujeres de todas las edades, SSE ABC1aC1bC2 | Certificados HACCP<br>Gran variedad de sabores de cupcakes<br>Dos locales | Cercanía con clientes a través de Social Media<br>Presentación de productos y ambientación del local |
| Cupcakes Coffee Ñuñoa | Desde $500 pesos | Hombres y Mujeres de todas las edades, SSE C2 y C3 | Estructura Low Cost | Cercanía del personal con clientes |
| Pastry Planet | Desde $1600 pesos | Hombres y Mujeres de todas las edades, SSE AB, C1aC1bC2 | Gran variedad de sabores de Cupcakes y otros productos<br>Diseños únicos | Diversificación del rubro (clases de pastelería) |
| Cupcakes Monet | Desde $1000 | Hombres y Mujeres de todas las edades, SSE AB, C1aC1bC2 | Gran variedad de sabores de cupcakes<br>Disponibilidad para realizar pedidos urgentes | Servicio al cliente y productos de alta calidad. |
| Saralina Cupcakes y Tortas | Desde $600 | Hombres y Mujeres de todas las edades, SSE AB, C1aC1bC2 | Prolijidad y buen gusto en el diseño<br>Excelente relación precio calidad | Enfoque al Catering<br>Convenio con matrimonios.cl e Insertcoin Restobar |
| San Camilo | Desde $700 pesos | Hombres y Mujeres de todas las edades, SSE ABC1aC1bC2 | Amplia trayectoria (132 años)<br>Atienden a clientes mayoristas | Gran cantidad de locales (35)<br>Asociación con Cheque restaurant, Ticket restaurant, Sodexo, Amipass |
| Melinka | Desde $1800 pesos | Hombres y Mujeres de todas las edades, SSE | Servicio cálido y cercano<br>Gran variedad de | Red de clientes fidelizados, Amplia |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | C1aC1bC2 y C3 | productos de pastelería | trayectoria, Promociones diarias |
| Paradiso | Desde $650 pesos | Hombres y Mujeres de todas las edades, SSE C1aC1bC2 y C3 | Principalmente venta de productos al paso, Productos estandarizados | Gran cantidad de locales Rapidez en la atención Precios convenientes, promociones |
| Cory | Desde $1700 pesos | Hombres y Mujeres de todas las edades, SSE AB, C1aC1bC2 | Especialistas en pastelería Austriaca | Vanguardia en el Diseño y tradición de sabores Austriacos |
| De tartas y tortas | Desde $900 pesos | Hombres y Mujeres de todas las edades, SSE AB, C1aC1bC2 | Especialistas en pastelería Norteamericana | Red de clientes fidelizados Potencian productos estrella (Brownies y Blondies) |
| Mozart | Desde $ 1700 pesos | Hombres y Mujeres de todas las edades, SSE AB, C1aC1bC2 | Decoración Europea Enfocados a la venta para llevar | Amplia trayectoria, Red de clientes fidelizados Gran carta de productos |
| Tavelli | Desde $1690 pesos | Hombres y Mujeres de todas las edades, SSE AB, C1aC1bC2 | Técnicas artesanales de preparación, Buena relación precio calidad. | Gran cantidad de locales, Presencia en Retail Asociación con página Groupon |
| Starbucks | Desde $2000 | Hombres y Mujeres mayores de 18 años, SSE AB, C1aC1bC2 | Café, compañía y buenas experiencias Educa al cliente en el mundo del café Merchandising de la marca | Trato cercano entre el personal y el cliente Utilización de marketing sensorial Percepción de marca exclusiva |
| Dunkin Donuts | Desde $890 | Hombres y | Gran variedad de | Gran cantidad de |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | pesos | Mujeres de todas las edades, SSE AB, C1aC1bC2 | productos ofrecidos y sabores de donuts (52)<br>Atención rápida | locales<br>Donuts personalizadas para ocasiones especiales |
| Juan Valdez | Desde $1990 pesos | Hombres y Mujeres mayores de 18 años, SSE AB, C1aC1bC2 | Café de granos Colombianos<br>Gran variedad de bebidas ofrecidas (más de 50)<br>Merchandising de la marca | Ambiente agradable y rápida atención<br>Preparaciones en distintos métodos y prensas |
| Jumbo | Desde $699 pesos | Hombres y Mujeres de todas las edades, SSE C1aC1bC2 | Buena relación precio calidad,<br>Productos elaborados por Bredenmaster y Ville du pan | Gran cantidad de locales<br>Precio conveniente de los productos<br>Promociones<br>Opción rápida y de paso. |

**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

## 5.7 Entrevista a expertos en el tema

### 5.7.1 S C & T

#### *5.7.1.1 Valoración de la calidad del producto*

"Los cupcakes están siendo cada vez más valorados, la gente se está acostumbrando a verlos en las celebraciones en los cumpleaños, a los niños les encantan y les piden de este tipo o del otro a las mamás, además se pueden adaptar a cualquier estilo. También van con la torta que es el centro de la atención"… " la experiencia que te puedo contar es la nuestra, nuestros productos los valoran mucho siempre nos comentan que se nota que usamos materiales de calidad y los detalles, muchas veces ni siquiera se los quieren comer porque están tan lindos" …" nos importa mucho el equilibrio entre una bonita decoración y buen sabor"

#### *5.7.1.2 Valoración del servicio anexo al producto*

"Mira a nosotros nos valoran mucho el servicio de despacho que es principalmente lo que hacemos porque acá tenemos el taller y no siempre vienen a buscar los pedidos, pero siempre obviamente cuando vienen los clientes hay un trato cálido" ..." la alianza con matrimonios.cl ha sido un empujón buenísimo para mostrar nuestros productos" …" las novias nos piden que quieren esto y lo otro a veces están un poco desorientadas y nosotros las ayudamos y orientamos con qué cosas podrían hacer porque también es cierto que la gente no se imagina todo lo que se puede hacer con los cupcakes y como se los puede decorar, ahí nosotros les presentamos algunas ideas"… "esa ayuda que les damos después se devuelve cuando nos recomiendan con otras novias".

#### *5.7.1.3 Segmentación de clientes*

"Nuestros clientes son la mayoría ABC1, por donde estamos ubicados"…"viene mucha gente de Los Dominicos y también de La Reina porque estamos cerca de Av. Padre Hurtado, pero también pueden venir de otras comunas porque estamos cerca del metro Los Dominicos"… "la mayoría de los pedidos los tenemos en esas comunas (La Reina y Las Condes) también de Vitacura y Providencia, algunos de Ñuñoa".

#### *5.7.1.4 Interés del consumidor*

"Ha ido creciendo con el tiempo, igual va bien relacionado con la calidad del producto que entregas y como lo promocionas"… "a nosotros nos pasa que el interés de nuestros clientes ha ido creciendo y ellos corren la voz y vamos generando un vínculo con ellos"… "También para que exista esa preferencia es importante cumplirle al cliente lo que se ofrece del producto y ser puntual en las entregas"… "mostrar el cariño que se le pone a la preparación de los productos"

#### *5.7.1.5 Medios de captación de clientes*

"Nosotros usamos bastante la página de Facebook, también tenemos el contacto de la página web y ahí tenemos el teléfono, también se comunican por ahí"… "tenemos el twitter que lo estamos actualizando y subimos fotos de los pedidos"… "tenemos que hacer más seguidas esas actualizaciones (en twitter), hay un potencial grande y ha tenido buena recepción"… "En matrimonios.cl es un portal donde generamos varios pedidos pero el fuerte es en Facebook, es

también donde tenemos más actividad"… "Nuestras clientas también nos apoyan harto, corren la voz entre sus amigas y las van tentando, también cuando las invitan a los cumpleaños o los baby shower y ven los cupcakes y las tortas"

#### *5.7.1.6 Normativas*

"Si la normativa está bien, acá en Chile se incentiva al negocio pyme nosotros cumplimos con todo lo requerido y eso se ve en los productos que ofrecemos, su calidad y en la confianza que nos han entregado nuestros clientes"

### 5.7.2 Sussenwonen los secretos de la Oma

#### *5.7.2.1 Valoración de la calidad del producto*

"Por un lado es una tendencia que está de moda en estos tiempos, la de consumir pastelitos más pequeños, uno por que son más accesibles (es más barato) y por otro lado las personas se están cuidando la salud al comer porciones más pequeñas." " .. Más barato que las tortas, las personas que son de familias pequeñas de uno o dos integrantes no les conviene comprar una torta y ellos prefieren los pastelitos, yapara las familias más grandes puede ser más conveniente" " es lo que yo he visto además no se desperdicia tanto porque muchas veces dejan un trozo de torta o kuchen sin comer". "La calidad va a depender de la elaboración, nosotros somos muy detallistas, limpios y cuidadosos en la preparación de los pastelitos y eso lo valoran los clientes porque nos siguen prefiriendo"

#### *5.7.2.2 Valoración del servicio anexo al producto*

"Dentro de la experiencia personal y como hemos visto que reacciona la gente, lo que más valoran, son servicios como el catering, cafeterías boutique, los regalos como gancho, el despacho a domicilio"… " en las ferias que hemos participado la degustación es fundamental, y es el mejor gancho, el que degusta siempre compra, y vuelve y te recomienda a otras personas, obviamente tiene que ser un buen producto, las degustaciones deben ser atractivas tener la mejor presentación, así se vende más fácil.

#### *5.7.2.3 Segmentación de clientes*

"Nuestros clientes son de nivel socioeconómico medio-alto, son la gran mayoría de Puerto Varas, Puerto Montt, Frutillar, Llanquihue, Osorno, y de las ciudades que visitamos en las ferias"…" compran con harta frecuencia una vez a la semana en promedio

"…Nuestros clientes tienen entre 20 y 99 años, y aunque no lo creas los que más compran son los hombres, son muy golosos, las mujeres igual compran pero siempre están pensando en la dieta… y hay cierto tipo de pasteles que le gustan más a los hombres, como los cachitos, los brownies… los niños les gustan mucho los merenguitos y las mujeres las tartaletitas croatas y pies de limón"

#### *5.7.2.4 Interés del consumidor*

"Fue creciendo de a poco, los primeros años fue bien importante estar yendo constantemente a las ferias, también los vecinos comenzaron a comprar, un punto importante cuando creció el interés fue por un reportaje que nos hicieron en el diario austral en la sección de emprendimiento ahí el periodista nos hizo una entrevista y tomo fotos a los productos, eso fue un impulso súper grande para nosotros, después de que se publicó hemos tenido cada vez más pedidos".

"Los productos que más le interesan a los clientes son las mini tartaletas de streussel, los mini pie de limón, los cachitos, alfajores de maicena, Merenguitos y Corazones de milhojas".

"Los cupcakes nos los piden principalmente para eventos, cumpleaños, bautizos"

#### *5.7.2.5 Medios de captación de clientes*

"Nuestro principal medio de captación son las ferias con las muestras gratis, quienes prueban el producto se lo llevan y después está el boca a boca, en la página de Facebook también nos van agregando personas, estamos ahora trabajando en desarrollar la página web para que los clientes puedan contactarnos, hacer sus pedidos y ver los productos"

#### *5.7.2.6 Normativas*

Las normas que existen facilitan al negocio pyme, sobre todo si eres mujer emprendedora, además para emprender hay un montón de fondos, es solo tener una buena idea de negocio, la

postulación no es simple pero es súper útil por todo el apoyo que te dan, si los ganas te asignan a una persona que te ayuda en el proceso de poner en marcha tu idea de negocio" "… son 3 o 4 etapas en la primera te encuestan para ver qué tan capaz eres para emprender, después la segunda parte es hacer tu idea de negocio, explicarla bien para que quien te evalúe se interese. Luego viene la preselección y vienen a entrevistarte a terreno y filman tu discurso sobre la idea de negocio. Después se evalúa, la última etapa donde salen los que ganan. Ellos te apoyan en todo momento con los tramites, la normativa, la rendición de las facturas" "… te apoyan en dinero y también en asesorías como cursos y talleres acordes a tu emprendimiento"

### 5.7.3. Pastry Planet

#### *5.7.3.1 Valoración de la calidad del producto*

A las personas les llama mucho la atención el formato y colores del producto, además de la versatilidad del producto En cuanto a sabores, decoración y lo fácil que puede ser fabricarlos y comercializarlos. "Cualquier cosa que pueda marcar la diferencia tiene cabida en mi pastelería y en lo que hago. Un cupcake dependiendo de su decoración, puede tomar un buen par de horas en quedar completamente listo"

#### *5.7.3.2 Valoración del servicio anexo al producto*

Servicio complementario clases de repostería. De esta diversificación lo que ha tenido más éxito es la venta de pastelería general a empresas.

#### *5.7.3.3 Segmentación de clientes*

Los clientes corresponden a los Grupos Socio Económicos A,B,C1a,C1b, C2a, C2b, se presentan en su mayoría mujeres de entre 14-70 años de edad ubicados en la región metropolitana, concepción, la serena, Coquimbo, Brasil y Argentina. Los clientes compran con una frecuencia de más de una vez al mes.

#### *5.7.3.4 Interés del consumidor*

"Los Cupcakes han generado más interés en los últimos años, se han puesto de "moda"; gracias a la difusión de muchos programas de cable." "… Son una tendencia que va en aumento, al

principio recuerdo que me preguntaban si realmente se trataba de  productos para el consumo. Hoy son esas mismas personas las que me piden nuevos diseños o innovaciones para ciertas fechas del año como el Día de la Madre, Halloween, Navidad y San Valentín"

#### *5.7.3.5 Medios de captación de clientes*

El interés del consumidor ha evolucionado de forma favorable por la tienda, los principales medios de captación de clientes son ferias, publicidad en revistas y boca a boca

#### *5.7.3.6 Normativas*

La clientela valora mucho que seamos una pastelería formal con permisos y patentes en regla, da credibilidad.

## 5.8 Factores críticos de éxito

1. Diversificar productos y sabores

   Una iniciativa ampliamente utilizada por todos los negocios, solo algunos son especializadas, pero en general se tiene una gran variedad de productos. En cuanto a los sabores, están en constante renovación manteniendo los más exitosos y tradicionales en una base fija. Este aspecto es un atractivo para los clientes que buscan nuevas experiencias y cambiar la rutina constantemente. Ofrecer más productos es generar más posibilidades de compra un cliente puede un día desear consumir un producto dulce como un cupcake y otro día uno más neutro como un muffins o Magdalena, incluso podrían ser productos salados, y acompañarlos de productos complementarios como Café, Té y otras bebidas. Esto último es muy común entre las empresas observadas, desde café preparado automáticamente o cafés preparados por Baristas especializados, es una iniciativa que se está explotando cada vez más.

2. Productos de alta calidad, personalizados y con óptima presentación

   Los productos en general son de excelente calidad, difícilmente un producto será exitoso si carece de ella, ya que el nivel de competencia sustituta es alto, una mala experiencia puede afectar no solo las próximas compras del cliente, si no su imagen de la empresa y posteriores recomendaciones, en cuanto a la personalización, es uno de los atractivos principales de los cupcakes, como un producto alimentario puede reflejar aquellos temas que apasionan al cliente y que lo hagan de la forma exacta en que el cliente lo espera. Finalmente la presentación, desde el mismo producto al empaque es algo sumamente valorado con lo que se puede identificar a la marca. Es fundamental en este sentido presentar esta esencia en cada detalle del producto.

3. Ofrecer variedad en tamaños de productos

   Dentro de las tiendas de cupcakes y pastelerías vistas, el tamaño de los productos es importante por el hecho de que el cliente aprecia la variedad de productos ofrecidos y como estos pueden ser aprovechados en distintas instancias, un minicupcake puede ser utilizado en cocteles y un maxicupcake como pastel (similar a una torta) en otro tipo de celebraciones. En las pastelerías y tiendas de cupcakes se encuentra consistencia en la línea de productos, ya que en todos los casos se venden productos dulces, y en muchos casos

existe profundidad la línea de productos. Lo que se configura como un factor de éxito de las empresas.

4. Hacer al cliente fan de la marca, ofrecer giftshop, souvenirs

   Para fidelizar a un cliente con la marca primero se debe reconocer qué le puede ofrecer la marca a éste, en el caso de una tienda de cupcakes, el gifshop puede incluir diseños que tengan directa relación a la idea de negocio de la tienda, junto con un logo atractivo que los clientes estén dispuestos a utilizar en cualquier ocasión. Para esto se debe entrar a la mente del cliente y posicionar la marca dentro de sus prioridades, convertirse en el top of mind del consumidor, para las tiendas utilizan publicidad atractiva para el cliente objetivo, cuentan con un buen merchandising y por otro lado utilizan estrategias para que el cliente pueda reconocer la rapidez de los servicios y la calidad de estos. Otro factor de importancia es que los giftshop estén dentro de la tienda en puntos estratégicos, atractivos y visibles para el consumidor.

5. Establecer estrategias para garantizar una experiencia sensorial completa y novedosa

   Para que el cliente tenga una experiencia sensorial total dentro de la tienda se debe hacer uso del conocimiento de los cinco sentidos. En primer lugar, se debe crear un logotipo e imágenes atractivas para el cliente, que tengan directa relación con sus gustos; utilizar colores acordes a lo que este quera demostrar de sí mismo. Teniendo en cuenta que según estudios neurosensoriales el 95% de las decisiones que toma un individuo son motivadas por el inconsciente, a lo que se debe apuntar es en mayor parte a la creación de experiencias basadas en el olfato considerando que como humanos respiramos alrededor de 20 mil veces al día.

   La mayoría de las tiendas estudiadas solo pueden brindarle una experiencia sensorial parcial a los clientes ya que parten de la base de la comodidad (tacto), el sabor de los productos (gusto), aroma de los productos (olfato) y lo visible en las tiendas (vista).

6. Sistema de rewards y club de clientes

   Este sistema ha funcionado muy bien en el caso de algunas tiendas ya que es un premio a la preferencia de los clientes, por lo tanto, es una motivación de compra para estos. Al ganar

puntos para ellos obtener beneficios, experiencias, viajes y productos, entre otros, aumenta la fidelización del cliente con la empresa en cuestión.

Los clientes a largo plazo se sienten identificados con la empresa al formar parte de su club, ya que al sentir que la empresa se preocupa de sus necesidades e intereses, notan que son una parte importante dentro de estas.

7. Vínculo estrecho con el cliente a través de las redes sociales

En la actualidad, para llegar al cliente se necesita estar dentro de las redes sociales activamente, ya que con esto la empresa puede estar enterada de forma activa de los requerimientos, reclamos, inquietudes y necesidades de sus clientes actuales y sus posibles clientes. El requerimiento mínimo es contar con Facebook y Twitter. Por otro lado, el uso de Instagram y Pinterest es una parte importante en el caso de tiendas relacionadas con comida ya que provocan un impacto visual en el cliente.

De igual manera es importante contar con un Linkedin por la necesidad de recursos humanos de mantenerse conectado con el mundo laboral y de encontrar a los clientes internos más capacitados para la empresa.

De estas dos maneras se puede lograr una fidelización efectiva del cliente interno y externo.

Algunas empresas que utilizan aparte de los medios sociales, programas de comunicación masivos ya que, de forma audiovisual, logran que el cliente se sienta más cercano a las experiencias vividas dentro del proceso de elaboración del producto, en algunos casos los clientes se sienten más identificados con esta experiencia.

8. Valorar franquicias como alternativa

En el aspecto de las franquicias se puede observar que son bastante importantes para el crecimiento en escala de una empresa, pero también a la vez son muy complicadas por la parte del control de estas. En las franquicias se necesita que la experiencia, los sabores y sentidos que se estimulan en la empresa se transmitan a distintos espacios geográficos y lugares del mundo. Lo que se hace complicado ya sea por los idiomas, culturas y requerimientos que tienen los clientes en los distintos lugares.

Lo que hacen las empresas para lograr una franquicia exitosa, es pactar contratos previos y capacitaciones homogéneas, y de esta forma obtener una calidad de servicio y entrega al cliente similar en todos los espacios.

9. Contar con personal capacitado y fidelizado

   La gran mayoría de las empresas cuenta con personal capacitado, pero en el ámbito de la fidelización el panorama se pone más complejo ya que en muchas empresas existen sindicatos para solucionar sus problemas internos. En su totalidad no se toma en cuenta al cliente interno de forma constante.

   Para esto se tienen que aplicar técnicas de marketing interno tales como la mejora de las condiciones laborales, capacitar para que haya una mayor fuerza de venta y tener un buen plan de comunicación interna.

   Muchas veces lo que ocurre dentro de las empresas que cuentan con una fidelización de clientes fuerte a nivel mundial es que los mismos clientes se sienten llamados a colaborar y trabajar dentro de las empresas que los fidelizaron como clientes y al momento que entran se encuentran con que la experiencia de trabajar versus vivir como consumidor de los productos es totalmente distinto y esto hace que aparte de perder un cliente la empresa pierda un trabajador potencial, desaprovechando la posibilidad de que la empresa crezca de manera óptima y eficaz.

10. Dar apoyo al cliente en todo el proceso de compra y posterior, establecer estrategias para recibir feedback del cliente al respecto de lo anterior.

    Para esto se toma en cuenta el proceso de la venta, comenzando por ofrecer el producto a |cliente, esto puede ser de manera presencial o no presencial. Posteriormente se tiene que tener un método de post venta donde el cliente pueda informar sus inquietudes, generar comentarios y recomendaciones y comentarios respecto al servicio o producto que se le ofrece, Para medir esto, se pueden utilizar encuestas de satisfacción para así dar una respuesta específica para cada inquietud del cliente de igual manera que sea cuantificable y así determinar qué es lo que está fallando al día de hoy en la empresa. Con el fin de para adoptar medidas de mejora en el servicio y entrega de productos y servicios de la empresa.

## 5.9 Principales Conclusiones y Aprendizajes

Las principales conclusiones obtenidas en este punto se presentan a continuación:

### 5.9.1 Importancia al cuidado de la salud

Las personas están cada vez más conscientes de los alimentos que en exceso son dañinos para su salud y se preocupan cada vez más de los ingredientes de los productos que consumen, privilegiando aquellos que estén reducidos en grasas, calorías y azúcar. Las personas están cada vez más informadas de las consecuencias de una dieta desbalanceada. También valoran la existencia de opciones para Celiacos y Veganos, esta última es una tendencia creciente que no ha sido suficientemente explotada por la oferta existente.

La frecuencia de obesidad, diabetes, hipertensión, colesterol alto en las familias va en aumento, y esto lo observa el consumidor, por lo que le urge buscar alternativas más saludables para el consumo. En las encuestas observadas, la presencia de estas enfermedades en algún miembro familiar es común, y existe un claro interés por productos que minimicen el riesgo de padecer tales enfermedades.

### 5.9.2 Presencia Redes sociales

Las redes sociales son constantemente usadas por los consumidores y es esperado por ellos que la empresa de la cual son clientes tengan presencia en estos lugares ya que los hace sentir más cercanos a ellos, y perciben que la comunicación puede ser más directa cuando desean ser escuchados.

### 5.9.3 Motivaciones

Las principales motivaciones para consumir cupcakes, porque es un producto novedoso, dentro de las últimas tendencias en pastelería, es más llamativo para los niños, y como existen muchas variedades no solo queda como pastelillo de fiestas de cumpleaños si no que puede ser utilizado en otras ocasiones como un snack, en cualquier momento del día.

En el caso de las celebraciones, su amplia posibilidad de personalización permite adaptarse a todo tipo de temática, junto con esto la presentación individual hace que sean simples de repartir entre los asistentes

Una tercera motivación es probar un producto dulce nuevo, y preparado con ingredientes de alta calidad, con personalización de sabores y decoración, acompañado de alguna bebida caliente o fría, en familia, con amigos sin tener la necesidad de consensuar el sabor del pastel como ocurría tradicionalmente al comprar una torta para el consumo familiar.

### 5.9.4 Ambientación y distribución de los espacios en la tienda

Las personas deben tener variedad de opciones para estar cómodos dentro de un lugar, opción para quienes desean estar solos comer un cupcake y leer un libro o si van con un grupo de amigos o familia, otro espacio especial para ellos, influyen los tipos de silla, en la encuesta realizada las personas tienen una alta valoración por la comodidad del mobiliario.

Los espacios en la tienda deben estar distribuidos de forma correcta para evitar aglomeraciones en las entradas, y facilitar el traslado del cliente por la tienda.

Un 77% de los encuestados valora los aspectos de ambientación (música, aromas, iluminación, colores) y buscan encontrar un espacio que los identifique, provoque y relaje.

### 5.9.5 Alta Preferencia de consumidores

En la encuesta se llegó a la conclusión de que un 93% de las personas valora más una opción donde se aplique el marketing sensorial en igualdad de condiciones frente a un lugar donde se apliquen técnicas tradicionales de atracción y fidelización al cliente; y que un negocio con estas características agrega valor a la oferta.

# CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE LA DEMANDA

El análisis de demanda se hace en base a la información recopilada tanto en antecedentes generales como la información recopilada específicamente para la realización de este capítulo en particular. Además se recopiló información en las encuestas realizadas que entregan el panorama global de como es el comportamiento y preferencias del cliente que consume Cupcakes y una serie de Focus Group dedicados a obtener información sobre la preferencia y satisfacción de los clientes frente a los sabores, presentación y decoración ofrecidos por las empresas productoras de cupcakes en general. De forma complementaria también se obtiene información sobre precios, canales de distribución, productos sustitutos y complementarios, servicios conexos y observaciones sobre el producto.

## 6.1 Información levantada de antecedentes generales

De acuerdo con la información otorgada por el Servicio de Impuestos Internos, las ventas en chile del rubro pastelero llegan a cerca de UF 311.541.741 en el año 2014, y en la región metropolitana a UF 278.181.170,

Chile se consolida como el mayor consumidor de dulces, pastelillos y caramelos de américa latina, llegando a la cifra de 2.3 Kg por habitante. De acuerdo a los datos de Euromonitor, Chile lidera el consumo per cápita de productos panificados y pasteleros, llegando a un 88% de la población como consumidores.

El nivel de introducción del mercado de los cupcakes se concentra en las regiones centrales de chile, siendo líderes Santiago y Valparaíso, seguido de Concepción. Y se presenta en los grupos socioeconómicos AB, C1a, C1b, C2 y en menor medida C3.

El perfil del consumidor es muy variado dependiendo de la zona, pero por encima de todo es un consumidor que sabe un poco más acerca de su salud, especialmente los que están en núcleos urbanos extensamente poblados y con mayor capacidad adquisitiva

El interés del consumidor por los cupcakes ha aumentado desde 2004 a la fecha llegando a su auge en 2015, los comportamientos de la curva de interés entre Chile y países donde los cupcakes salieron a la venta años antes (como estados unidos) tienen comportamiento similar, con

la diferencia de que en chile la curva comienza años después. Así, mientras en estados unidos el auge ocurre en 2013, en Chile lo hace en 2015.

## 6.2 Recopilación de información existente

En la siguiente sección, se presenta la información existente sobre el comportamiento actual de la demanda, al ser un tema no desarrollado en profundidad en chile, existe poca información disponible. Se complementará con información del comportamiento de la demanda en otros países como Estados Unidos y Canadá.

### 6.2.1 Comportamiento

De acuerdo a estudios de Mintel, el consumidor está buscando productos con presentaciones unitarias en un 27%, en chile, el reciente estudio de GFK adimark destaca la "Snackificación" de los mercados, los que también se han comenzado presentar productos alineados con el cuidado de la salud, reducidos en grasas, calorías, y se ha expandido a otros mercados como el de los Celiacos y Diabéticos, de acuerdo a estudios de Mintel[201].

Dentro de los hábitos del consumidor, un 42% de los consultados señaló que consumen estos alimentos entre comidas, un 3% más que en 2014. También va en aumento el porcentaje de consumidores que lee la rotulación de alimentos de un 31% en 2014 a un 37% en 2015, lo que junto a evitar comer alimentos con altas grasas saturadas (47%), son medidas cada vez más utilizadas para el cuidado a la salud, de hecho, un 61% de los consultados prefiere la calidad antes que la cantidad, sin embargo un importante 45% prefiere más la comida sabrosa que la comida sana.

A 2015, un 42% de los consultados se encuentran con sobrepeso. No obstante, un 40% de los consultados se encuentran preocupado de las enfermedades que pueden producir los alimentos que consumen.

Los pasteles, brownies y pastelillos de acuerdo a lo expuesto en el International Markets Bureau American Eating Trends Report (2012) son populares en hogares de recursos medios, familias grandes y familias con jefes de familia mayores a los 55 años. La variedad de productos pasteleros (mezclas) para prepararlos en casa hace que sean un producto alcanzable para todos. Consumidores mayores y pequeñas familias pueden verse beneficiados por la introducción de

[201] https://www.specialtyfood.com/news/article/make-room-gluten-free/

pastelillos especializados y la tendencia creciente hacia productos de consumo unitario como los Cupcakes.

Las familias pequeñas, de profesionales con recursos altos consumen con menos frecuencia Pasteles aunque tienden a consumir Brownies y Cupcakes. Los motiva preferir de estos últimos productos cuando son preparados con ingredientes de calidad premium y cuando son únicos y apetitosos.

De acuerdo a Euromonitor (Euromonitor International, 2015), la repostería es la categoría de productos horneados que ha tenido el mayor crecimiento a nivel global, con un crecimiento en volumen de más de 3% en 2015 seguido de la pastelería con un crecimiento levemente por debajo al 3%. Esto es un indicio de un gran tema dentro de los productos horneados: categorías de productos horneados snack como pastelillos tienden a superar a productos corrientes como pan o mezclas para postres.

Mientras la salud es clave en añadir el valor en los productos horneados, la complacencia y asequibilidad estimulan el crecimiento de la repostería y pastelería. Dentro de la repostería, las variedades artesanales tienen mejor desempeño, no porque sean necesariamente más baratas (de hecho en el oeste de Europa y Norte América, el precio promedio de la repostería artesanal, tiende superar el de los productos industriales) pero por que tienden a permitirse innovar y experimentar culinariamente. El reciente auge en repostería híbrida en un caso puntual, el Cronut, lanzado incicialmente en estados unidos, se ha vuelto un snack popular en Korea del Sur, Taiwan, Brasil, Reino Unido e incluso en Francia, en menos de un año. También se benefician de movimiento Third Wave of Coffee[202] llevando al surgimiento de tiendas de café especializadas que incluyen estos productos en sus menús.

### 6.2.2 Frecuencia de visitas

Dentro del segmento objetivo observado por GFK Adimark en su estudio Chilenos y Alimentación, , un 38% de los consultados pertenecientes al grupo socioeconómico ABC1 sale al menos una vez al mes a comer fuera de casa, en el casod el grupo socioeconómico C2, este

[202] Third Wave of Coffee se refiere al actual movimiento de especialistas en café que lo aprecian como un brebaje artesanal en todo su proceso, desde el origen del grano cosechado hasta el tostado y preparación. La primera ola trató de hacer crecer el consumo de café exponencialmente, la segunda ola de definir y disfrutar del café de especialidad y la tercera de comprar café basado en su origen y sus métodos artesanales de producción.

porcentaje baja a un 30%, en el enfoque a la edad, un 28% de los consultados dentro del rango etario 25 y 34 años visita come fuera de casa al menos una vez al mes, seguidos por los consultados pertenecientes al rango entre 35 y 44 años con un 23%

En estados unidos, de acuerdo a la encuesta nacional de tendencias de alimentación, los consumidores han disminuido su consumo de pasteles elaborados en casa de 19.1 a 18.8 veces anualmente, mientras su consumo de Brownies y pastelillos pequeños ha aumentado de 3.0 a 4.1 veces. como resultado, las veces que se consumen productos dulces ha disminuido de un 17.4% en 2006 a un 16.5% en 2010, mientras que las veces que se consumen Brownies y pastelillos pequeños ha aumentado de un 3.5% a un 3.6% en el mismo periodo

### 6.2.3 Motivaciones

Seguir nuevas tendencias en pastelería es la principal motivación para los visitantes de tiendas de cupcakes, como segunda motivación se encuentran la variedad de sabores, y multiplicidad de creaciones que pueden realizarse en ellos. Una tercera motivación es la practicidad de la porción individual para regalar como souvenir.

La salud no es el principal conductor del mercado pastelero claramente. En cambio los pasteles son el centro de celebraciones y son considerados snacks apetitosos. Sin embargo al mismo tiempo, productos que poseen un perfil de salud mejorada, por ejemplo libres de alérgenos, reducidos en grasas trans y colesterol y con procesos de producción controlado, pueden estimular la demanda. Productos de este tipo cubren la necesidad de gratificación del consumidor pero al mismo tiempo lo mantienen en línea en lo que respecta a la alimentación saludable.

### 6.2.4 Estacionalidad

El aumento de las ventas en este rubro está relacionado con las distintas celebraciones masivas que ocurren en el año, se observan crecimientos en Navidad, Año Nuevo, Día de la Madre, Día del Padre, San Valentín, Semana Santa, Halloween, entre otros. Lo que se suma a celebraciones individuales como Bautizos, Baby Shower, Graduaciones, Matrimonios, Cumpleaños u otras celebraciones.

De acuerdo a lo expuesto en el International Markets Bureau American Eating Trends Report (2012) el consumo de estos productos es más frecuente los fines de semana y levemente superior en los meses de primavera (Marzo-Mayo)

### 6.2.5 Grado de satisfacción

En general, la satisfacción de los clientes es alta, aprecian el nivel de detalle del producto y gran variedad de temáticas y sabores que pueden utilizarse. Como en general los productos se elaboran bajo pedido especifico del consumidor, estos son personalizados y cumplen en gran medida las expectativas del consumidor.

### 6.2.6 Productos preferidos

Dentro de la Snackificación de los productos observada en estimaciones de Mintel en base al estudio de SimphonyIRI Group, las personas están privilegiando en el día a día cada vez más los productos de consumo individual, por esta razón productos como pastelillos individuales tienen mayor frecuencia de compra que otros productos de pastelería para consumo familiar como lo son tortas o pasteles. Además las personas están prefiriendo productos con reducción en grasas, calorías y azúcares, lo que ha sido leído correctamente por los productores quienes han reducido la utilización de ciertos ingredientes y reemplazado por otros que están en la línea del cuidado de la salud. Este mismo estudio indica que dentro del mercado de la pastelería en los estados unidos, en primer lugar de las preferencias con un 46.1% se encuentran cupcakes y Brownies, seguidos pos pasteles con un 33.3% de las preferencias. Otro estudio realizado por Mintel[203] a los atributos deseados en productos horneados muestra en primer lugar a tamaño individual con 27% de las preferencias en segundo lugar , tercero y cuarto aspectos relacionados con la salud,: granos integrales, reducido en azúcar y reducido en grasas .con 24%, 22% y 19% de las preferencias.

De acuerdo a la base de datos de nuevos productos de Mintel, en estados unidos se introdujeron 557 nuevos productos de pastelería entre 2010 y 2012 productos que potencian la relajación, mezclas listas para pasteles de sabores exóticos, productos con empaques reciclables, pasteles salados elaborados con productos orgánicos y potenciados con vitaminas y omega 3 y 6, productos para veganos y para Celiacos y productos “Kosher”, dentro de las preferencias destacan

[203] Mintel. Bread, Bakery and Cakes. (Febrero 2012)

éstos últimos, seguidos de éticos y con empaques amigables con el medio ambiente y bajo y libre de alérgenos.

### 6.2.7 Oferta

Como consecuencia de la popularidad de los cupcakes estos se han insertado en todo tipo de negocios y no exclusivamente en tiendas de cupcakes, esto se da por la facilidad de algunos productores de repostería para incluir esto en su carta de productos ya que se tienen todos los insumos y herramientas necesarias para su elaboración y solo les resta disponer del personal capacitado para estas labores, que usualmente es el mismo con el que cuentan y que puede ser capacitado.

Las empresas dedicadas a la pastelería en Chile hasta el 2014 fueron 13.291, lo que corresponde a un aumento de un 46% comparado con 2015 y un 4% anual en los últimos 9 años de acuerdo a estadísticas del Servicio de Impuestos Internos, de estas empresas un 31.8% se ubica en la Región metropolitana y han aumentado en un 39% desde 2005 a 2014

En estados unidos, los cupcakes pasaron de ser un estandarte de los cumpleaños a un producto gourmet necesario, apareciendo inicialmente en una oleada de cadenas de cupcakes y eventualmente abriéndose camino en cafeterías especialistas. Los cupcakes con su buen sabor, buen aspecto y porción unitaria son ideales para la complacencia del consumidor, donde el cupcake se siente como un evento, más que un simple postre. De esta manera, los cupcakes se posicionaron como productos súper-premium, incorporando ingredientes de especialidad como Chocolate Valhrona o Vainilla de Tahití llegando a precios de US$3 y US$5 por unidad[204].

Un análisis realizado por la consultora Clark Wolf Company al éxito y fracaso en corto tiempo de algunas tiendas que venden sólo un tipo de producto, por ejemplo la tienda de cupcakes Crumbs, arrojó que se debe diversificar los productos que se ofrecen en un negocio, de lo contrario, negocios de ese tipo es una propuesta compleja, ciertamente para el consumidor son divertidos de probar, pero esto no aplica a un plan de negocios a largo plazo. La viabilidad de los negocios de

[204] http://blog.euromonitor.com/2014/01/the-doughnut-paradox-indulgence-positioning-in-a-world-obsessed-with-health-and-wellness.html

venta de alimentos depende en gran medida de vender a los clientes más de lo que entraron a comprar, entregar variedad, que es difícil cuando sólo tienen de un tipo de producto en el menú.[205]

## 6.3 Focus Group

Se realizó un Focus group, se reunieron 6 personas de distintos grupos socioeconómicos de los GSE objetivo y de edades relativamente cercana dentro del rango y distintos géneros. Los individuos corresponden a consumidores de cupcakes y productos de pastelería se revisaron una serie de preguntas de discusión abierta (ver en anexos Guía de discusión Focus Group, que contiene los objetivos del estudio, preguntas y respuestas). La decisión de realizar la actividad con 6 participantes va ligada al fin de profundizar más el tema. En este caso además de la presencia de un moderador, se contó con la presencia de dos observadores quienes no participan con el grupo uno de ellos desarrollo las labores de relator[206].

Los participantes pertenecen a los grupos socioeconómicos C1a,C1b, C2 y C3, tienen tanto para hombres y mujeres 29 años en promedio, las mujeres y hombres en ambos casos corresponden al 50% de los encuestados. Se encuentran ubicados dentro del gran Santiago, en las comunas de Santiago y providencia, ambos un 33% de los casos y en las comunas de Las Condes y Peñalolén con un 16% de los casos.

Al preguntar sobre la forma de conocer los cupcakes, en general los conocieron por celebraciones como baby shower o aniversarios y en otros en la televisión el resto de los casos los conoció por otras personas.

Cuando se les preguntó por las razones del interés y no interés de las personas por los cupcakes dentro de los productos de pastelería, las respuestas apuntaron principalmente a la apariencia de los cupcakes y a la facilidad para controlar las porciones, seguido del sabor. Las razones de que no les interese son relacionadas con el exceso de azúcar y grasas.

Sobre los medios de comunicación preferidos para enterarse de información, promociones y para realizar contactos destacan medios TTL como redes sociales y eventos, y medios ATL como

[205] http://www.adweek.com/news/advertising-branding/are-salad-days-over-single-item-restaurants-crumbs-159602
[206] Anota las respuestas y observa las reacciones de los participantes.

Televisión y medios electrónicos (diarios). En tercer lugar se encuentran medios BTL como promoción contextual[207]

Los precios que estarían dispuestos a pagar se sitúan entre los 1000 y 1500 pesos, destaca que están dispuestos a pagar un poco más dependiendo del diseño del cupcake. En cuanto a la frecuencia de compra, en su gran mayoría son personas que consumen cupcakes en ocasiones especiales, llegando como máximo una vez al mes en dos casos, cada dos meses en dos casos y menos frecuente, cada tres meses y tres veces al año con un caso cada uno.

Para la pregunta de dónde realizan sus compras de cupcakes, dos de los participantes respondieron que lo realizan de forma online, dos que lo compran a una persona que lo vende en su trabajo y uno que lo realiza en una pastelería.

Se desarrolló una actividad llamada "arma tu cupcake" (DIY) en la cual reaccionaron de manera muy positiva y entusiasta, al preguntar sobre que les pareció la experiencia y si les gustaría que se integre a una tienda, respondieron todos afirmativamente.

Profundizando en la percepción de las diferencias entre una tienda de cupcakes y una pastelería, coincidieron en que las tiendas de cupcakes son especializadas y tienen gran variedad de cupcakes (más que lo ofrecido en pastelerías). Valoraron servicios añadidos como cafetería, de hecho al preguntar sobre qué bebestible les gustaría para acompañar un cupcake señalaron principalmente variedades de Café, Té y Jugos Naturales. También valoraron la introducción de sabores propios de una región en la carta del lugar (repostería fusión) y la inclusión de cupcakes de variedades saladas. Finalmente su valoración sobre los productos de merchandising asociados a la marca es positiva pero se comentó que la marca debe ser prestigiosa y muy valorada para aplicar este tipo de iniciativas.

## 6.4 Entrevistas a clientes

Se realizaron entrevistas a 12 personas del grupo objetivo, las personas dieron a conocer sus preferencias, motivaciones y necesidades a la hora de consumir productos de pastelería, en particular Cupcakes y cuáles son sus expectativas al visitar las tiendas que ofrecen tales productos. A continuación se muestra un análisis con los principales elementos recopilados.

[207] La página utilizando cookies lee textos y palabras más usadas y de acuerdo a eso selecciona publicidad más adecuada para mostrar al usuario

De los encuestados un 25% corresponde a hombres con una edad promedio de 26,6 años, las mujeres suman un 75% tienen una edad promedio de 27,3 años. En cuanto a la distribución por comunas, un 33% pertenece a Santiago Centro, un 17% las comunas de Ñuñoa, Providencia y Las Condes. Finalmente con un 8% se encuentran Peñalolén y Lo Barnechea.

Todos los entrevistados conocen y están interesados en los cupcakes, cuando se les preguntó ¿Qué les gusta de los cupcakes?, destacaron atributos como: la textura, los sabores, que parecen pequeñas tortas y la variedad de diseños. Cuando se preguntó ¿Qué no le gusta de los cupcakes? Las respuestas indicaron, el tamaño reducido de algunos, el exceso de azúcar de las coberturas y bizcochos, algunos tipos de decoraciones que dificultan su consumo y que los bizcochos estén duros.

Para la pregunta ¿Dónde compras tus cupcakes? Un 67% contestó que lo realizan en pastelerías, seguido de Supermercados con 17% otras respuestas fueron en ferias y donde una amiga. Sobre los bebestibles para acompañar, la pregunta ¿Con qué bebida te gusta acompañar un cupcake? Arrojó con un 50% de preferencias hacia el Café, un 42% de preferencias hacia el Té, un 25% de preferencias hacia Bebidas Gaseosas y un 17% hacia Jugos.

En el factor frecuencia de compra, la pregunta ¿Cada cuánto consumes cupcakes? Tuvo respuestas en su gran mayoría frecuentes, con una o más veces al mes con 83%, de ese porcentaje un 50% lo hace más de una vez, incluso con respuestas de consumo semanal. Respuestas más infrecuentes fueron “Cada dos meses”, y “solo en eventos especiales”.

Para la pregunta ¿Te gusta vivir nuevas experiencias y las últimas tendencias en restaurantes o cafés?, la totalidad de las respuestas fueron afirmativas. Al respecto de la experiencia, su apreciación de las empresas que lo potencian, en la pregunta ¿Qué piensas de las empresas que se preocupan de estimular los sentidos en el proceso de compra de sus productos? Ha sido positiva, consideran que es innovador, positivo para la imagen de la empresa, una herramienta útil y valida mientras la experiencia de compra sea buena, una estrategia buena para que el producto quede en la retina del cliente

Los entrevistados en su gran mayoría utilizan las redes sociales con frecuencia, esto es al menos una vez al día. Solo uno de los entrevistados respondió negativamente a la pregunta. De las

redes sociales de preferencia seleccionaron Facebook con un 75%, Instagram con un 58%, Whatsapp con un 25% Tumblr y Twitter cada uno con 17% y Snapchat con un 8%.

Los clubes de clientes son bien percibidos por los entrevistados, la pregunta ¿Qué piensas de los clubes de clientes?, tuvo respuestas positivas en su totalidad, destacan en ellos, la existencia de descuentos, que son un buen engache promocional, que mejoran la relación y cercanía con el cliente, que sirven para intercambiar opiniones, que son útiles cuando el cliente es realmente fan de la marca y que son un estímulo para mantener a los clientes.

Un aspecto importante para los entrevistados es el cuidado a la salud. En todos los casos la pregunta ¿Te preocupa el cuidado de la salud? fue respondida afirmativamente. También se les preguntó ¿Qué piensas de los cupcakes al respecto?, las respuestas fueron muy variadas pero en general comentan la importancia de moderar las porciones, y de consumir cupcakes que tengan menor aporte en grasa, calorías e hidratos de carbono. También se indica la importancia de realizar ejercicio.

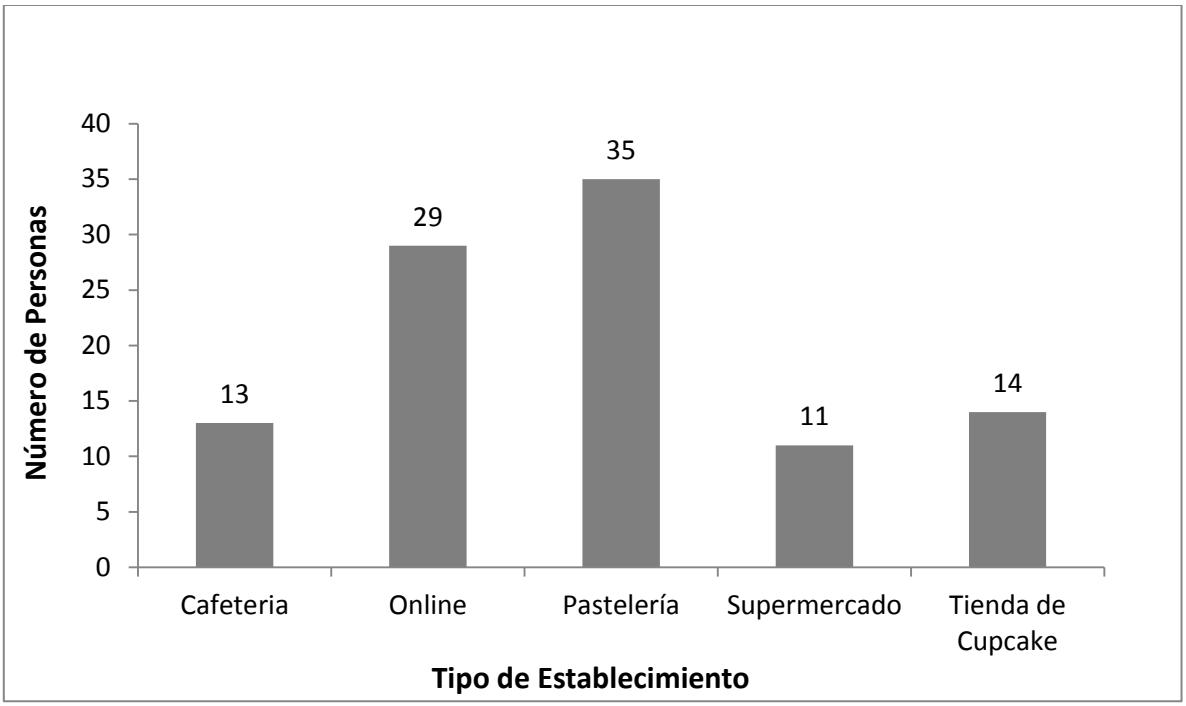
Finalmente para la pregunta ¿Es importante para ti que el trabajador represente la marca y los valores de la empresa? ¿Por qué?. Los entrevistados destacan la importancia del trabajador como representante y cara visible de la empresa, es quien termina de convencer en la compra al consumidor, plantean que es importante que los trabajadores sean consecuentes con la imagen que quiere proyectar la empresa, que sigan sus estándares y valores, no solo se consume el producto si no que toda la marca.

## 6.5 Resultados de las encuestas

El formulario de encuestas se encuentra en anexos, se realizó una encuesta a un total 102 personas residentes de distintas comunas del sector centro oriente del Gran Santiago que tienen habitualidad de consumir cupcakes. Las encuestas fueron tomadas de forma online, a partir de un base de datos de clientes del emprendimiento en comento y sus amigos y conocidos, para realizar el filtro de solo residentes de las comunas del sector centro oriente del Gran Santiago se generó un paso previo en la encuesta donde los que no cumplieran con el requisito eran dirigidos a un mensaje de agradecimiento.

A continuación se muestran datos obtenidos a partir de las encuestas realizadas.

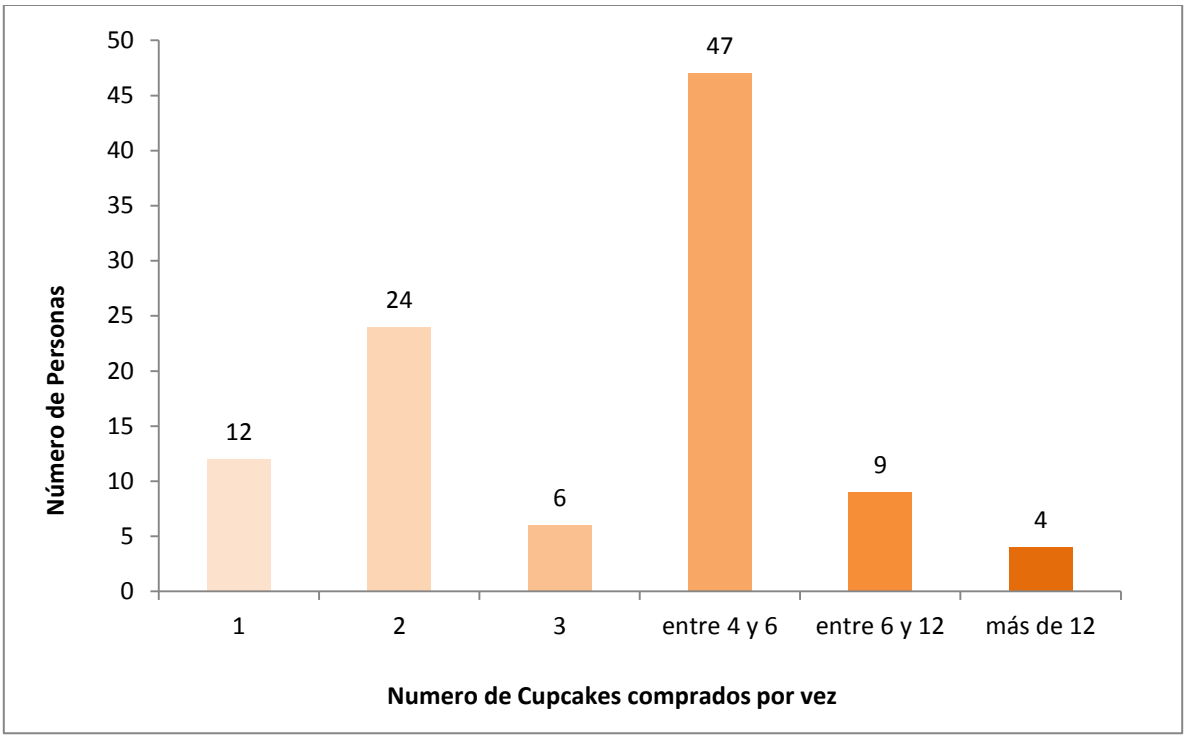
**Gráfico 35 : Cantidad de personas según preferencia de tipo de establecimiento de compra de Cupcakes**




**Fuente: Elaboración propia (2015)**

Del total de encuestados, el 34% prefiere las pastelerías como lugar de compra de cupcakes, seguido por un 28% que prefiere comprarlos de forma online en tiendas de cupcakes online. En tercer lugar se ubican las tiendas de cupcakes con un 13% de las preferencias, seguidos muy de cerca por las cafeterías con un 12,7 % de las preferencias, finalmente se ubican los supermercados con un 10%, destaca el hecho de que las tiendas de cupcakes no lideran este ranking, debido a que es poca la cantidad de tiendas que existe y a que en general las personas privilegian la facilidad en la compra por lo que ante la opción de encontrar el producto en un lugar más cercano eligen pastelerías, el nivel de elaboración evidentemente es distinto, quienes aprecian la especialización tienden a privilegiar las tiendas de cupcakes ya sea online o locales.

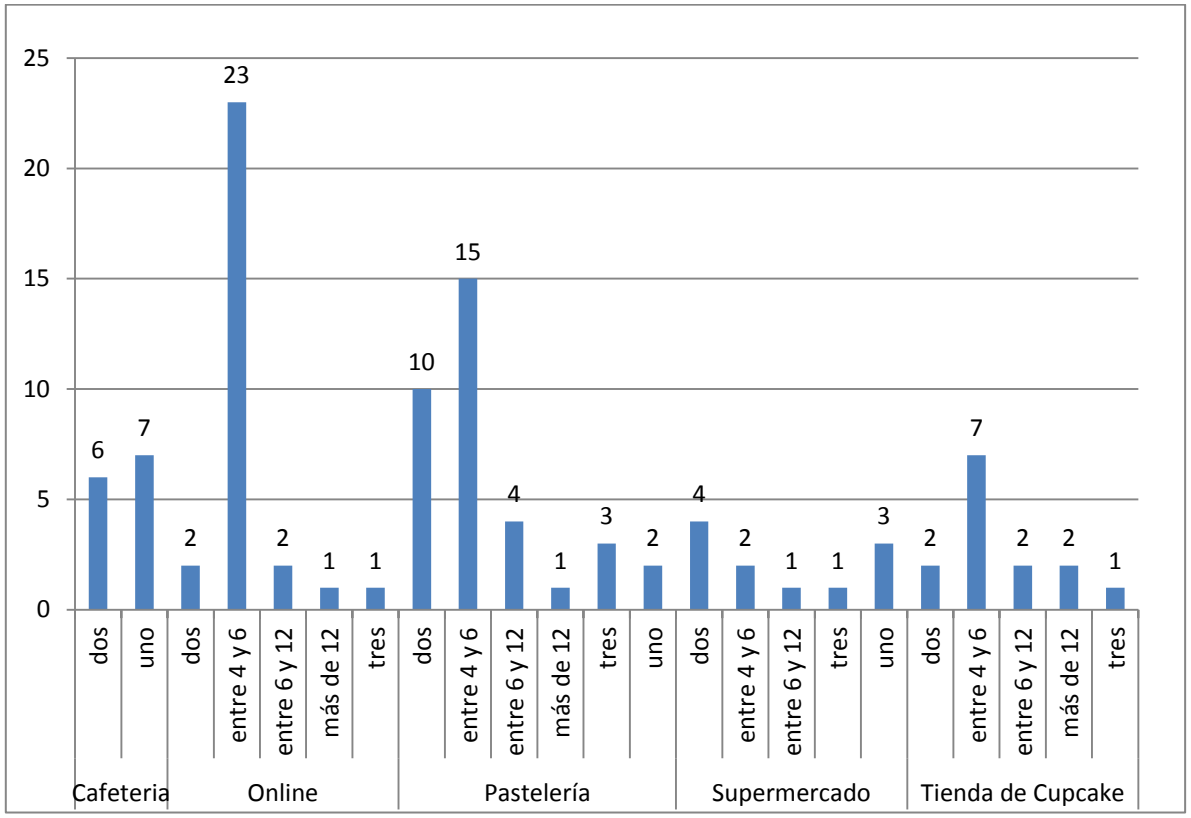
**Gráfico 36 : Cantidad de personas de acuerdo a la cantidad de cupcakes que estas compran por vez**




**Fuente: Elaboración propia (2015)**

De la totalidad de los encuestados, un 46% compra entre 4 y 6 cupcakes por vez, lo que se da principalmente por pedidos mínimos de 6 o por las características del encargo, para expresar de mejor manera el concepto. Seguido de esto se ubican los 2 cupcakes por vez y 1 cupcake por vez, con un 23% y 12% de las preferencias, esto puede desglosarse en consumo al paso o cupcakes ya hechos (no a pedido) los que suelen no exigir un mínimo de compra. Finalmente se ubican 3 cupcakes por vez, con razones como las descritas anteriormente y compras en mayor cantidad desde 6 a 12, y mayor a 12 con un 9% y 4% respectivamente.

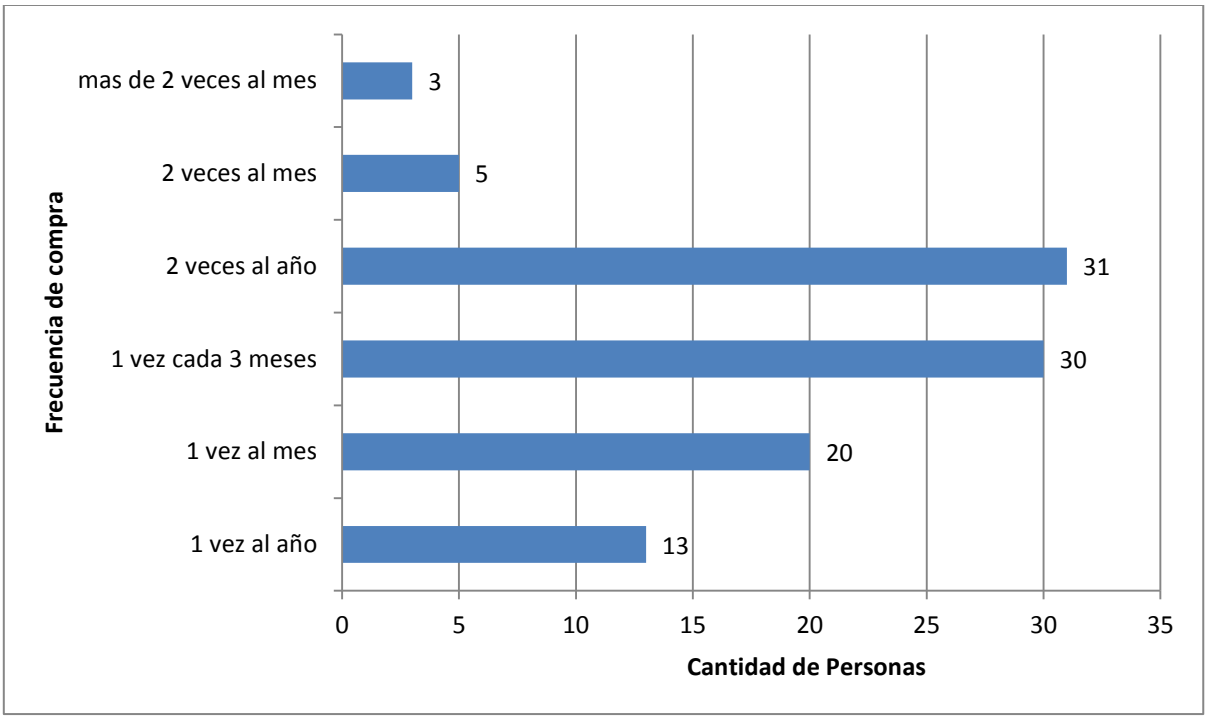
**Gráfico 37: Cantidad de personas que compran cierto número de cupcakes por vez de acuerdo al establecimiento.**




**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

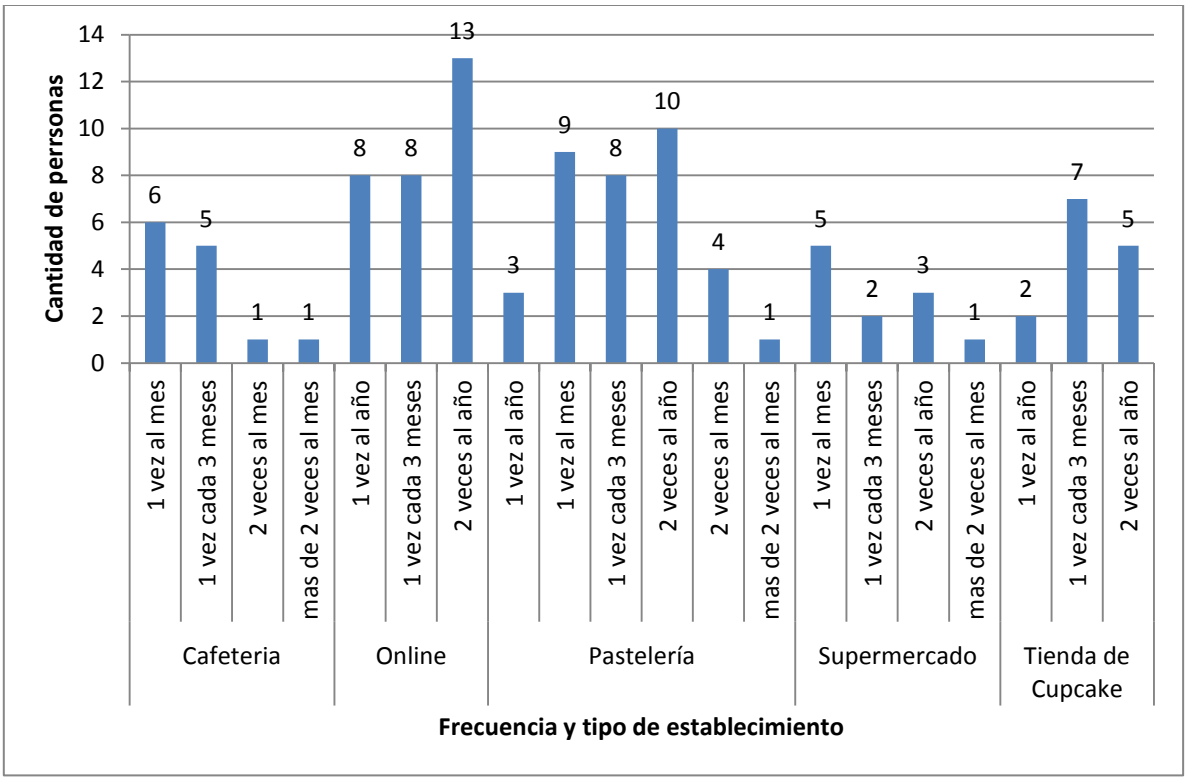
En un análisis a la cantidad de cupcakes comprados dependiendo del establecimiento, predominan en el caso de cafetería, la compra de un cupcake con 53% de las preferencias, lo que se explica por el consumo inmediato del alimento acompañado de café u otras bebidas en el lugar, en establecimientos online, predomina la compra de entre 4 y 6 con un 79% de las preferencias, su razón principal son los pedidos mínimos, para el caso de las pastelerías de igual manera predomina la compra de entre 4 y 6 cupcakes con un 43% de las preferencias seguido de cerca por la compra de 2 cupcakes con un 29% de las preferencias. Los supermercados tienen homogeneidad en la preferencia por la cantidad de cupcakes comprados, con leves tendencias a la compra de 1 y 2 cupcakes con 27%y 36% respectivamente. Finalmente, en las tiendas de cupcakes las preferencias se inclinan a la compra de entre 4 y 6 cupcakes con un 50%.

**Gráfico 38: Frecuencia de Compra (Total)**




**Fuente: Elaboración propia (2015)**

**Gráfico 39: Frecuencia de compra de cupcakes de acuerdo al tipo de establecimiento**




**Fuente: Elaboración propia (2015)**

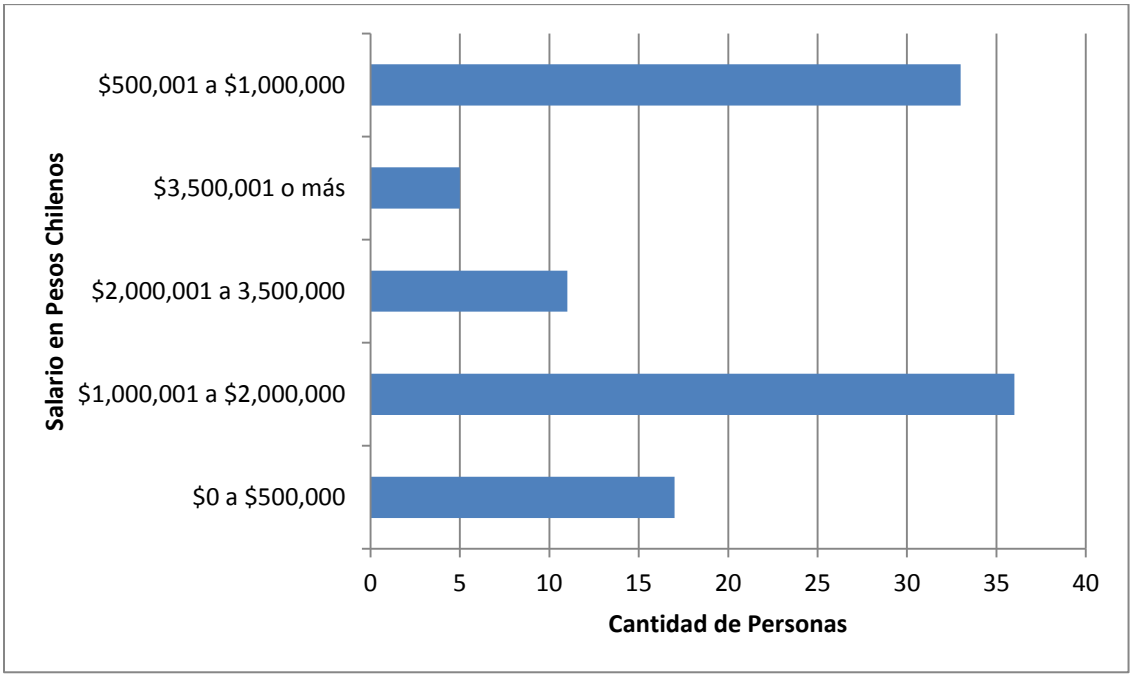
Al observar la frecuencia de compra, se evidencian tendencias a la compra infrecuente, 1 vez al año, 2 veces al año, y 1 vez cada 3 meses, lo que se explica por la inclinación a comprar este alimento en festividades como cumpleaños, navidad, día de la madre, etc. Estas frecuencias corresponden a 20%, 29% y 30% de las preferencias respectivamente. Compras más frecuentes concentran las preferencias en 1 vez al mes con 20% y dos veces al mes y más concentran el 7% de las preferencias. En general los productos ofrecidos están orientados a festividades, siendo en menor cantidad los que se preparan para el consumo diario. Además, las personas se preocupan del cuidado de su salud, y la oferta existente no se enfoca en entregar productos adecuados para estas personas.

Cuando el análisis se extiende a la frecuencia de compra de acuerdo al establecimiento, se observa que para las cafeterías y supermercados predominan las compras frecuentes, 1 vez al mes, dos veces al mes y más de dos veces al mes, con preferencias en conjunto del 62% en las cafeterías y un 55% para los supermercados. En el caso de tiendas online, predominan las compras infrecuentes, en general estos negocios se dedican a realizar su producción bajo pedido, las compras 2 veces al año llegan a preferencias del 45% , las más altas para este establecimiento.

Por otro lado, las pastelerías presentan tanto frecuencias altas como bajas, su forma de trabajo se divide en producción bajo pedido y producción diaria; esto último permite frecuencias mayores de compra. Frecuencias de 1 vez al mes ocupan el 26% de las preferencias y compras dos veces al año un 29%

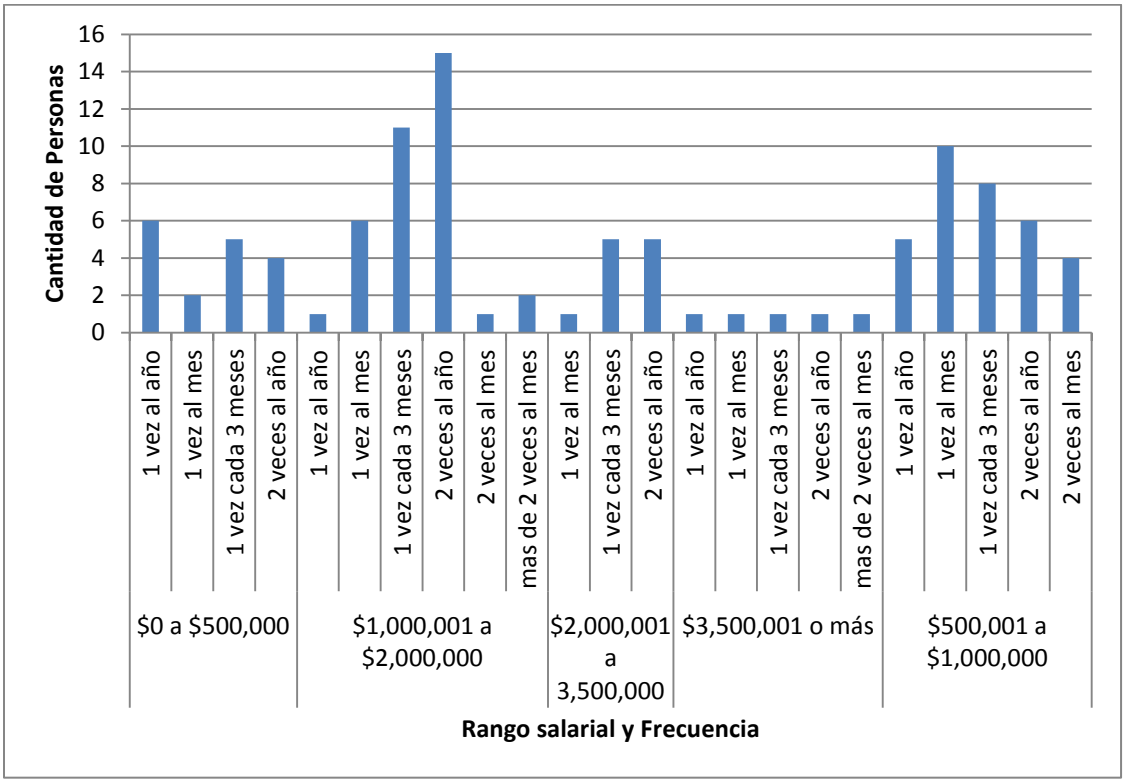
Finalmente las tiendas de Cupcakes tienen frecuencias relativamente bajas, predominando con un 50% de las preferencias las compras 1 vez cada 3 meses, nuevamente por que al igual que las pastelerías, basan su producción en los pedidos y en menor medida en el consumo diario. Una iniciativa que han aplicado algunas tiendas de cupcakes para mejorar esta frecuencia es añadir sectores para el consumo dentro de la tienda y agregar productos complementarios como café, té y Jugos.

**Gráfico 40: Cantidad de personas encuestadas según su Rango de Salario**



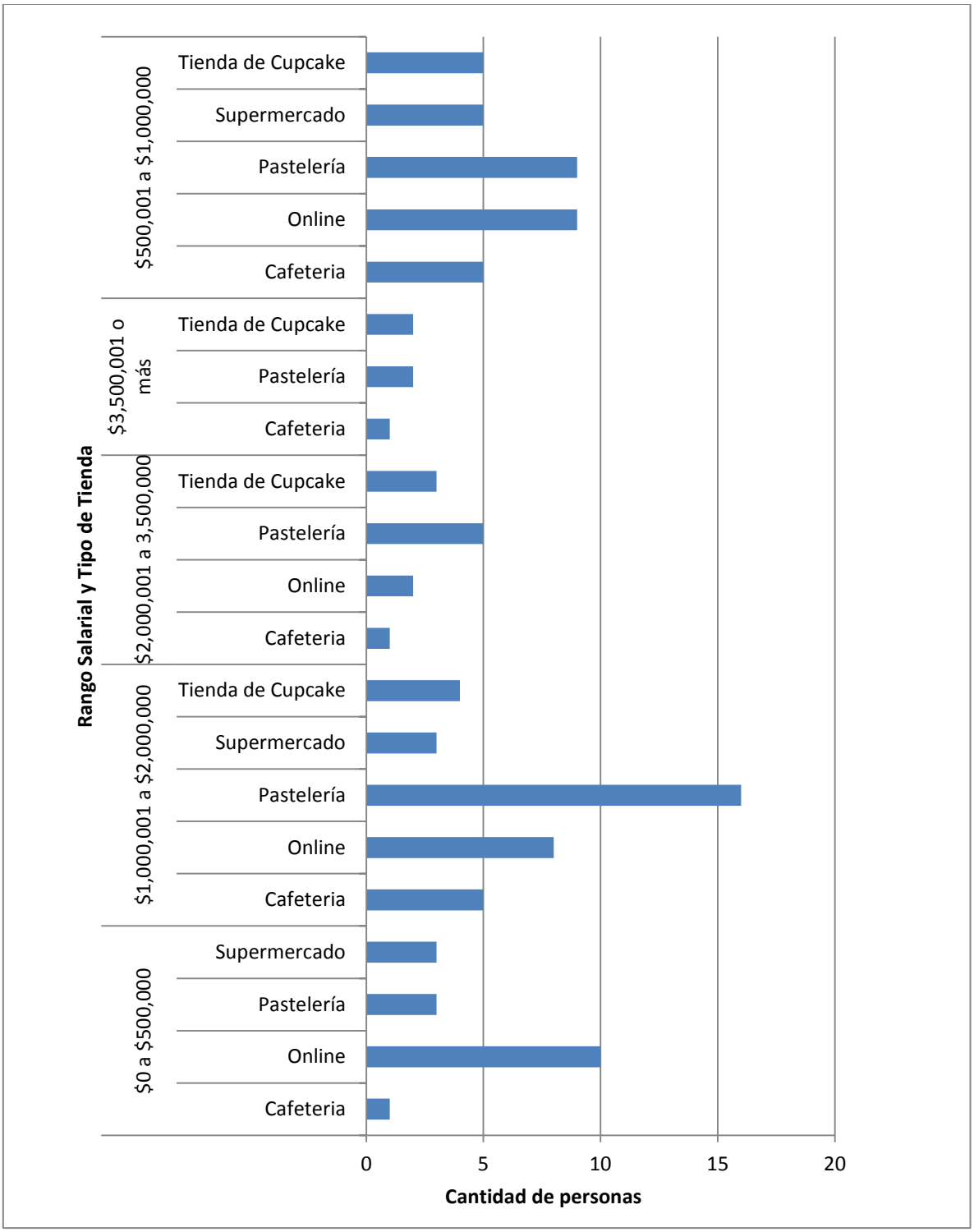

**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

**Gráfico 41: Frecuencia de compra según Rango Salarial, Cantidad de personas.**




**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

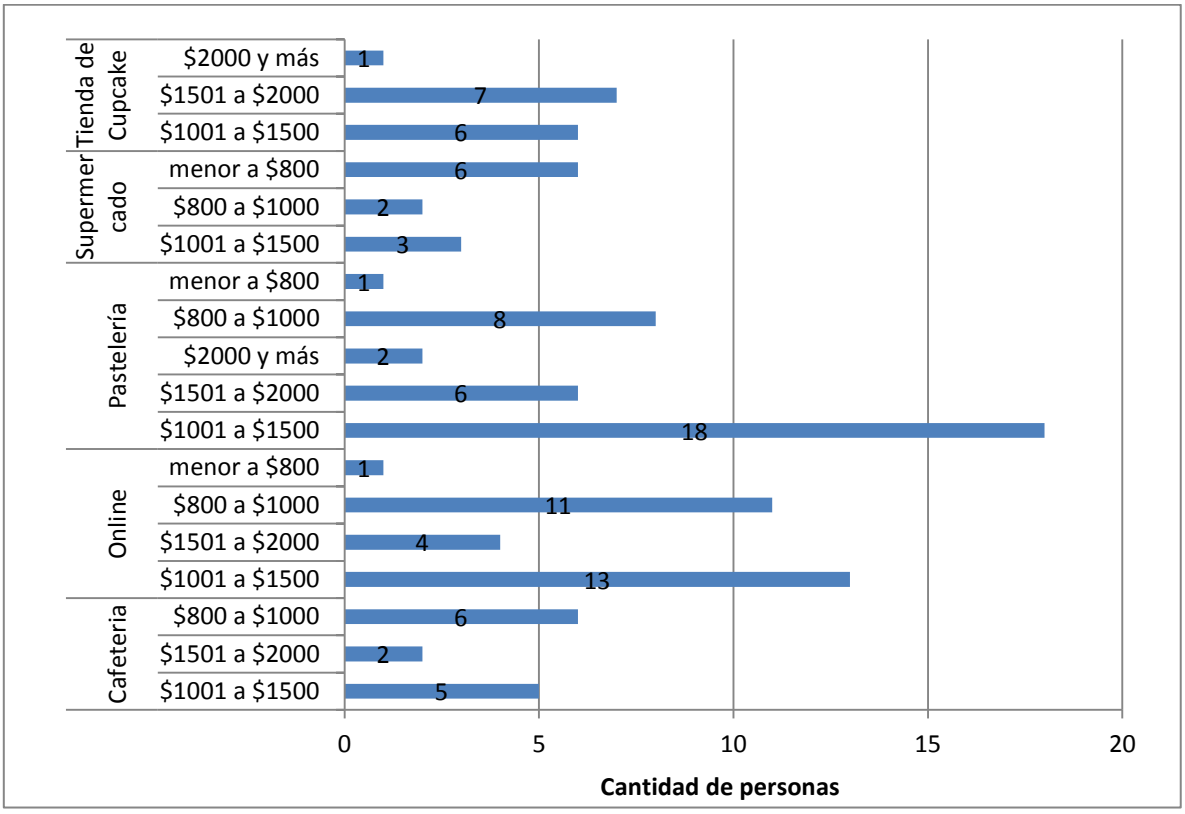
**Gráfico 42 : Preferencia por local de acuerdo a Rango Salarial, Cantidad de personas.**




**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

En el ámbito salarial, se aprecia que los encuestados se encuentran en proporciones similares ubicados en los rangos de $500.000 a $1.000.000 y de $1.000.0001 a $2.000.000 correspondientes al 35% y 32% de la muestra respectivamente. De ellos, la frecuencia de compra predominante es dos veces al año para el rango $1.000.0001 a $2.000.000 con un 42% de las preferencias, seguido por un 31% 1 vez cada tres meses. Las compras de este rango se desarrollan principalmente en pastelerías, un 44% de las veces, seguido por online con un 22%, en tiendas de cupcakes se desarrolla un 11% de las veces. El rango $500.000 a $1.000.000 tiene como frecuencia predominante 1 vez al mes con 30% de las preferencias, seguido por 1 vez cada 3 meses con un 24%. Las compras en este rango se desarrollan principalmente en tiendas online y pastelerías, ambas compartiendo un 27% de las preferencias. Las tiendas de cupcake por su parte reúnen el 16% de las preferencias de este rango. Como se observó anteriormente las pastelerías pueden tener Cupcakes de distintos rangos de precios, esto depende de la ubicación y del nivel de elaboración de los cupcakes por lo que es esperable que se encuentren dentro de las preferencias de personas en varios rangos salariales. Lo mismo ocurre en tiendas online.

**Gráfico 43: Precios que están dispuestos a pagar clientes en cada tipo de establecimiento**

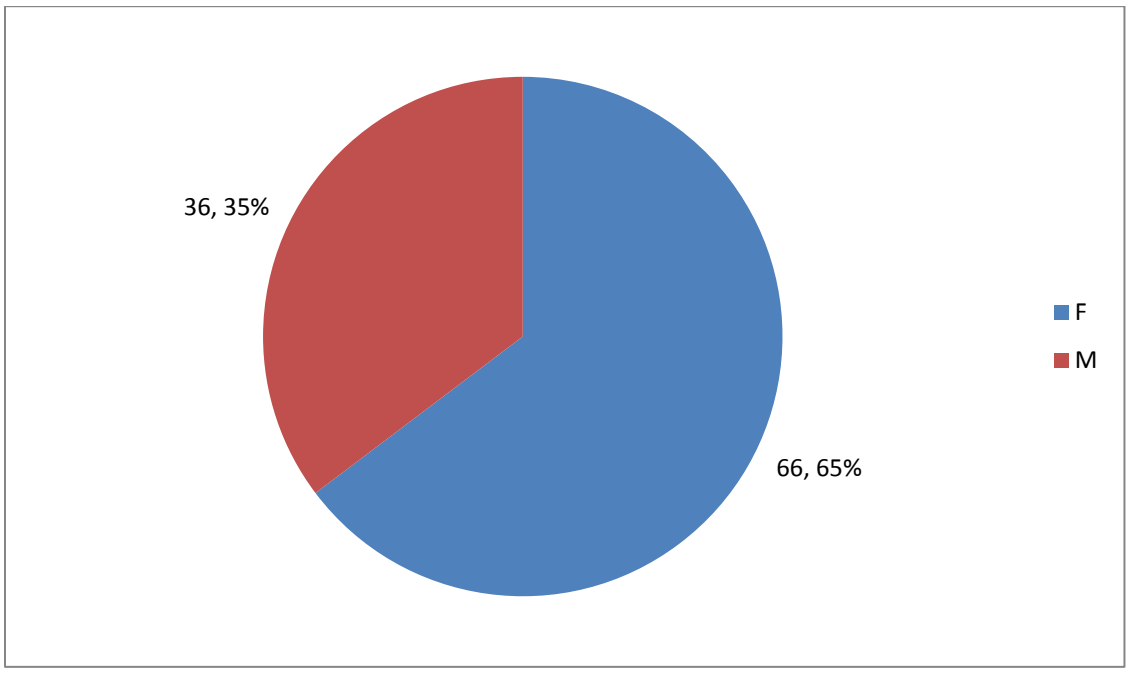



**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

En cuanto a los precios, las pastelerías presentan rangos de precios unitarios entre menos de $800, a $2000 y más, siendo entre $1001 a $1500 el más frecuente con 51% de las menciones, seguido de $800 a $1000 con 23% de las menciones. Las tiendas online presentan rangos de precios entre menos de $800 a $1501 a $2000, nuevamente el rango $1001 a $1500 es el más frecuente entre las menciones, con un 45%, seguido de $800 a $1000 con un 38% de las menciones.

Las tiendas de cupcakes presentan rangos entre $1001 a $1500 y $2000 y más, siendo entre $1501 y $2000 el más frecuente con 50% de las menciones, seguido de $1000 a $1500 con 43% de las menciones. Las cafeterías por su parte presentan rangos entre $800 a $1000 y $1500 a $2000 siendo el primero el más frecuente con un 46% de las menciones seguido de $1001 a $1500 con un 38% de las menciones, de $1500 a $2000 ocupa el último lugar con 15% de las menciones. Finalmente los supermercados tienen rangos de precio entre menos de $800 y $1001 a $1500, siendo el primero el más frecuente con un 54% de las menciones, seguido de $1001 a $1500 con 27%.

**Gráfico 44 : Distribución por sexo**

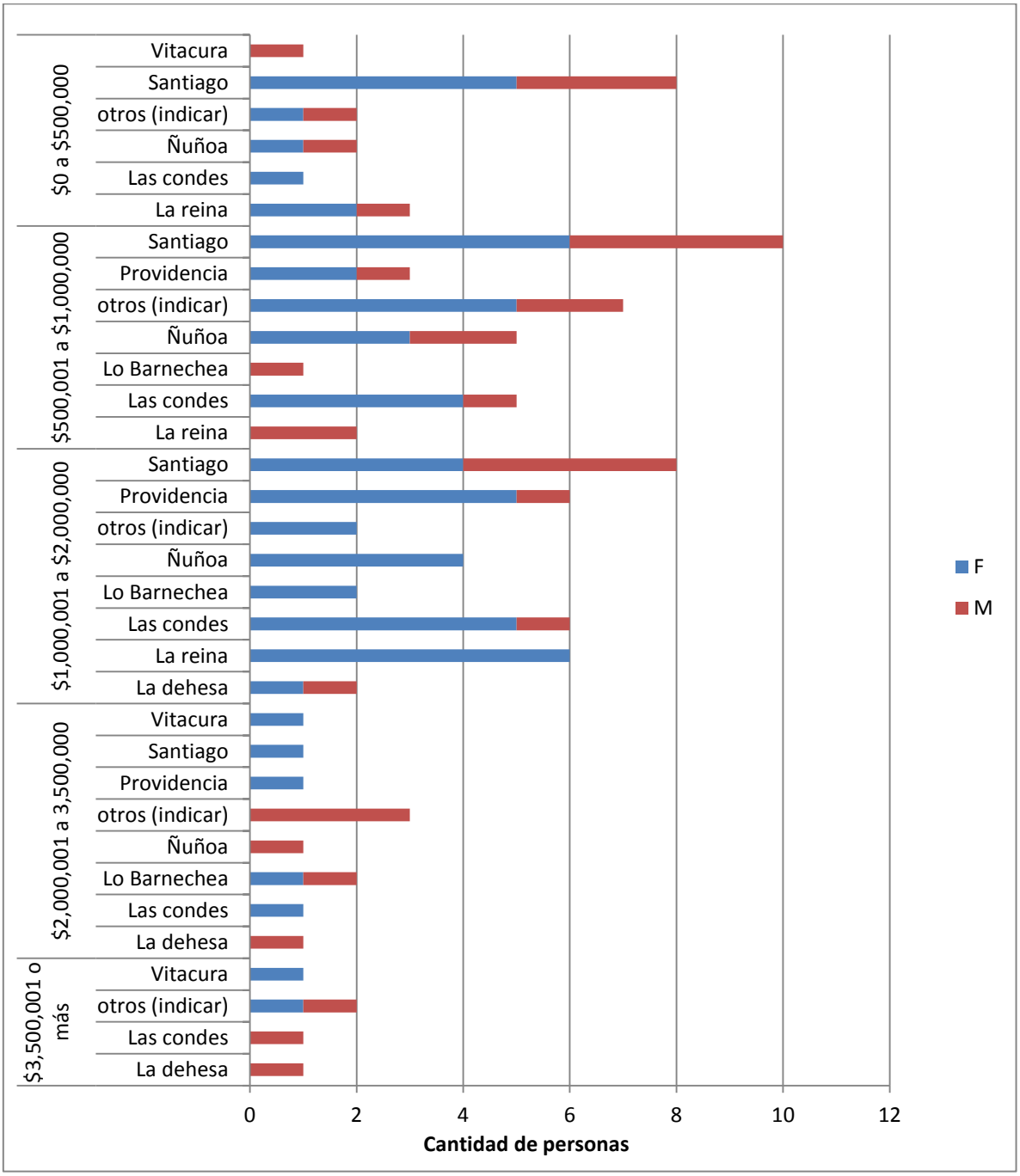



**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

Se aprecia que gran parte de los encuestados corresponde a mujeres, con cerca de un 67% versus un 36% correspondiente a hombres. Cuando se analiza la distribución por sexo, rango

salarial y comuna se observa que un 27% de los casos se ubica en Santiago, y se divide en un 59% mujeres, y 41% hombres, donde el rango salarial predominante está entre los $500,001 a $1,000,000 con un 37% de las menciones. La segunda comuna con más encuestados es Las Condes, con 14%, que se divide en 78% mujeres y 22% hombres, donde el rango salarial predominante

**Gráfico 45: Distribución por Sexo, Rango Salarial y Comuna**



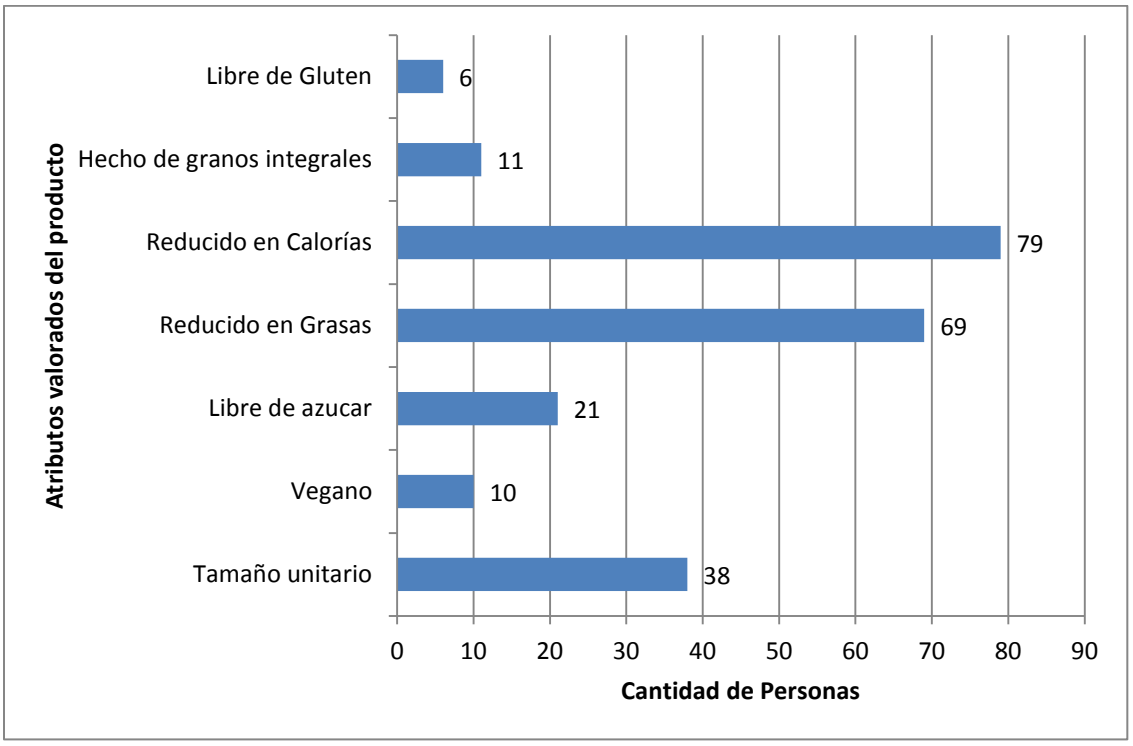

**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

está entre los $1,000,001 a $2,000,000 con un 43%, seguido de $500,001 a $1,000,000 con un 36%. En tercer lugar se encuentra Ñuñoa con un 12% de los encuestados, que se divide en 67% mujeres y 33% hombres, donde el rango salarial predominante está entre los $500,001 a $1,000,000 con el 42%. La reina se encuentra en el cuarto lugar, con 11% de los encuestados, que se dividen en 73% mujeres y 27% hombres, donde el rango salarial predominante está entre los $1,000,001 a $2,000,000 con un 55% de las menciones.

Providencia se encuentra en el quinto lugar, con 9,8% de los encuestados, que se dividen en 80% mujeres y 20% hombres, donde el rango salarial predominante está entre los $1,000,001 a $2,000,000 con un 60% de las menciones.

Las comunas restantes (La dehesa, Vitacura, Lo Barnechea y otros) reúnen en conjunto a un 27% de los encuestados se divide en 53% mujeres y 47% Hombres, con rangos salariales entre $0 y $500.000 a 3,500,001 y más. Predominan con un 28 y 25% de las menciones los rangos entre $500,001 a $1,000,000 y $3,500,001 o más.

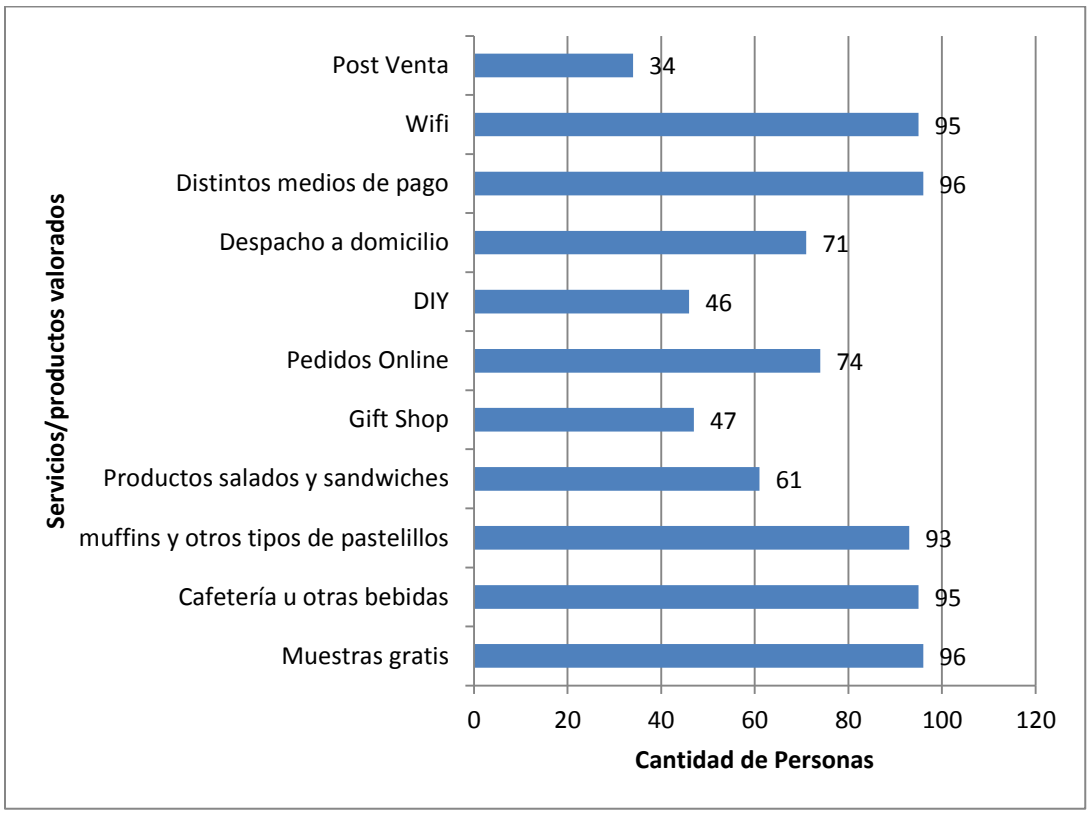
**Gráfico 46 Atributos valorados del producto**




**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

Al preguntar sobre los atributos valorados en los cupcakes la primera prioridad en las menciones corresponde a productos "reducidos en calorías" con 79 menciones, seguido de "reducido en grasas" con 69 menciones, lo que reitera la importancia que le dan las personas al cuidado de la salud, en tercer lugar se encuentra "tamaño unitario" es decir la característica más distintiva de los cupcakes que los configura como la mejor opción para entregar homogeneidad y porciones fáciles de repartir, con 38 menciones. En cuarto lugar se encuentra, "Libre de Azúcar" con 21 menciones. Principalmente este tipo de alimentos son buscados por personas con diabetes y resistencia a la insulina, quienes al no poder consumir azúcar están dispuestos a pagar un porcentaje más para los ingredientes que sean reemplazados por unos sin azúcar. Finalmente se encuentran vegano, libre de gluten y hecho de granos integrales 10, 11 y 6 menciones, la valoración de estos atributos se encuentra directamente relacionada con enfermedades presentes en ciertos consumidores y preferencias como lo son la celiaquía, y preferencias como veganismo y consumo de productos integrales y orgánicos.

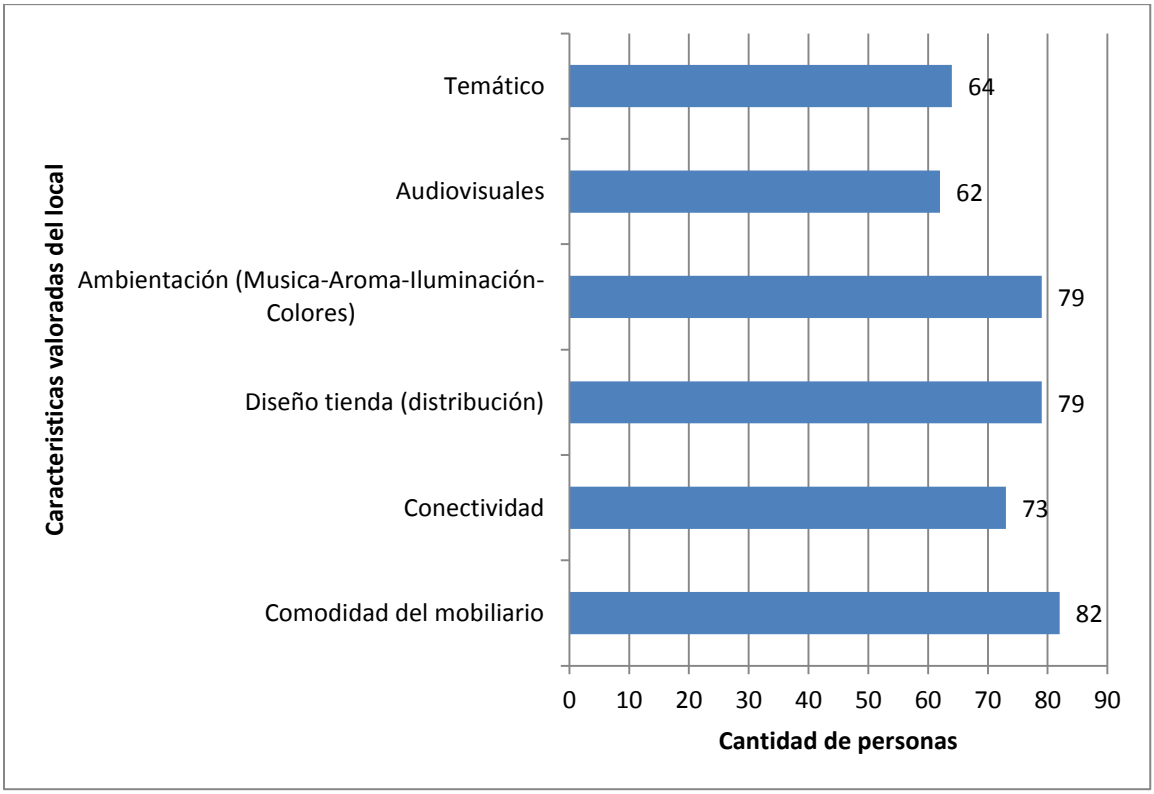
**Gráfico 47 : Servicios/ Productos Asociados Valorados**




**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

El análisis a los productos y servicios asociados y la valoración que dan a estos los clientes, muestra una homogeneidad en un grupo de ellos, para la existencia de Wi-fi en el local, ofrecimiento de distintos medios de pago, ofrecimiento de Muestras gratis, productos de Cafetería u otras bebidas, Muffins y otros pastelillos las menciones rondan las 90 en todos los casos, esto es para los clientes es fundamental asociar en una tienda de cupcakes y lo que para ellos da un mayor valor agregado al producto principal. En segundo lugar de las menciones se ubica la posibilidad de realizar pedidos online con 74 menciones y asociado a esto, el despacho a domicilio con 71 menciones. Entre los menos mencionados, se encuentran el servicio Do It Yourself (Hágalo usted mismo), productos de Gift Shop de la tienda, y el servicio post venta. Con 46, 47 y 34 menciones respectivamente. La razón de esto puede ser el desconocimiento de los consumidores sobre estos Servicios/productos ya que no son aplicados con frecuencia en el mercado chileno.

**Gráfico 48 : Atributos valorados del local**

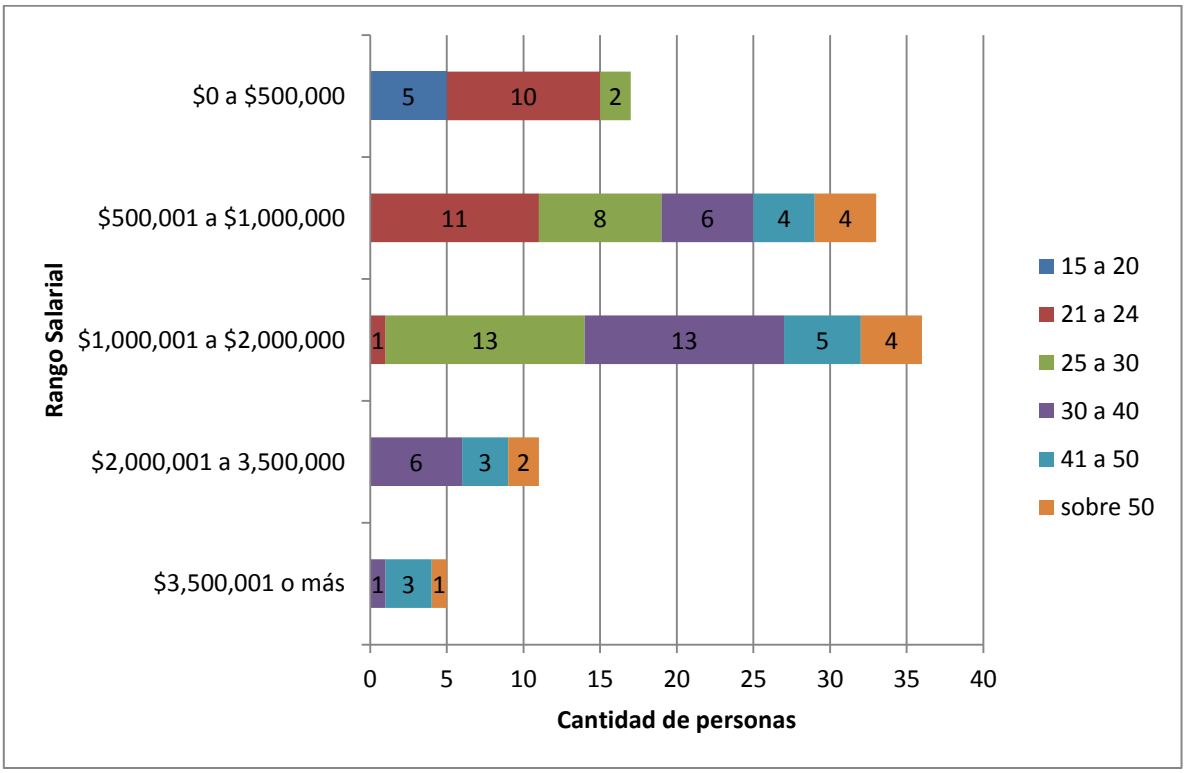



**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

Los atributos del local que son valorados por el cliente también muestran homogeneidad en las menciones, el más mencionado es “comodidad del mobiliario” con 82 menciones, esto es

importante para quienes ven a la tienda como un lugar para consumir el alimento más que un lugar de paso y donde la comodidad durante el consumo es fundamental para generar una experiencia satisfactoria. En segundo lugar y con igual número de menciones, 79, se encuentran el diseño de la tienda, es decir la distribución de los distintos elementos que la componen y su armonía y la ambientación con referencia a la Música, Aromas, Iluminación y Colores utilizados en la tienda. En cuarto lugar, los clientes valoran la conectividad de la tienda, es decir su ubicación en puntos estratégicos de la ciudad que les permita un traslado fluido ida y vuelta desde su origen a la tienda e idealmente esté cercano. En último lugar y con valoraciones muy similares, altas y cercanas a las 60 se encuentran las tiendas "temáticas" directamente relacionadas con el merchandising propio de la marca, más que del producto, y de la capacidad de asociar a la marca un elemento que genere pasión y fanatismo en el cliente. Y la presencia de elementos audiovisuales que completen la experiencia y generen atracción en el cliente.

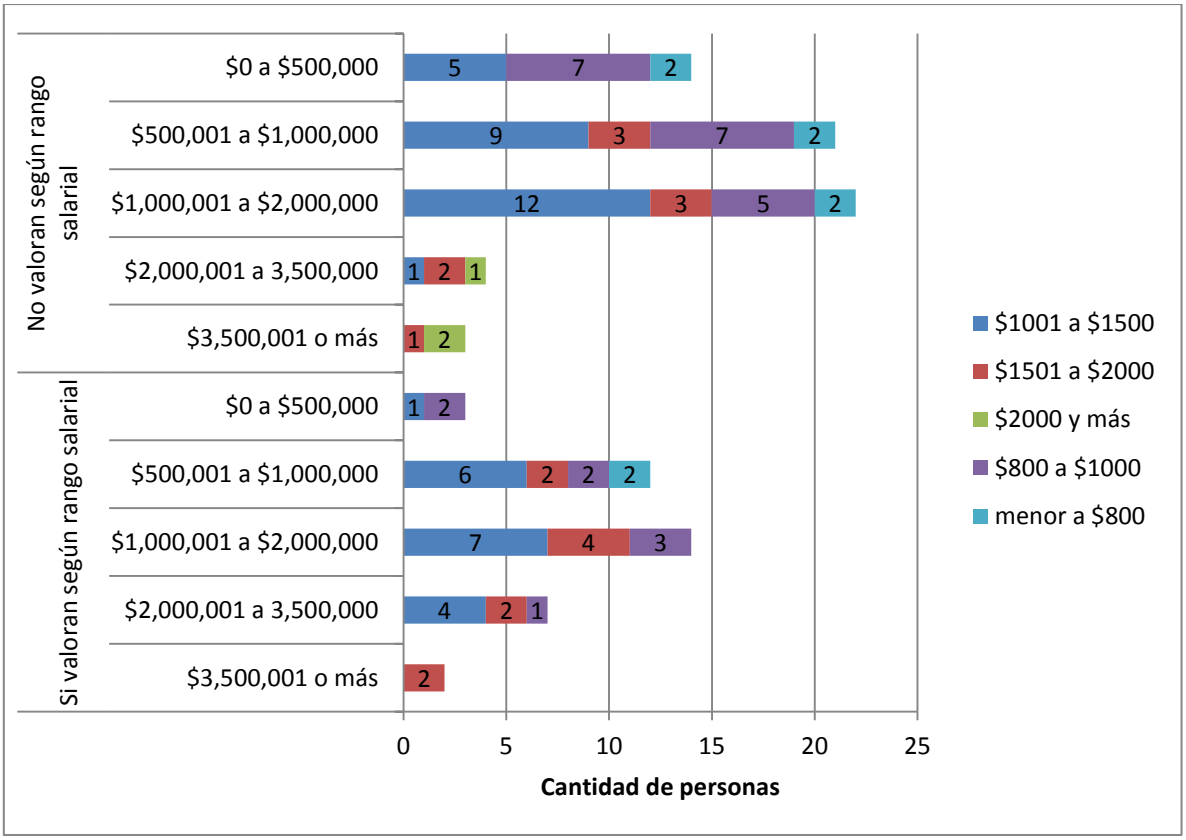
**Gráfico 49 : cantidad de personas de acuerdo a su rango salarial y edad**




**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

De la totalidad de encuestados en distintas comunas del gran Santiago, un se observa que los rangos salariales de $500,001 a $1,000,000 y $1,000,001 a $2,000,000 se componen principalmente de personas entre los 25 y 30 años en un 24% y 36% respectivamente y entre los 30 y 40 años en un 18% y 36% respectivamente, el rango de $0 a $500, 000 se compone principalmente de personas entre los 21 y 24 años en un 59% y entre los 15 a 20 años en un 29%, el rango de $2,000,001 a $3,500,000 se compone principalmente de personas entre 30 y 40 años en un 55% y entre 41 a 50 en un 27%, finalmente el rango superior a los $3,500,001 se compone principalmente de personas entre los 41 y 50 años en un 60%

**Gráfico 50 : Cantidad de personas que si valoran y que no valoran el atributo tamaño unitario según rango de salario y rango de precio.**

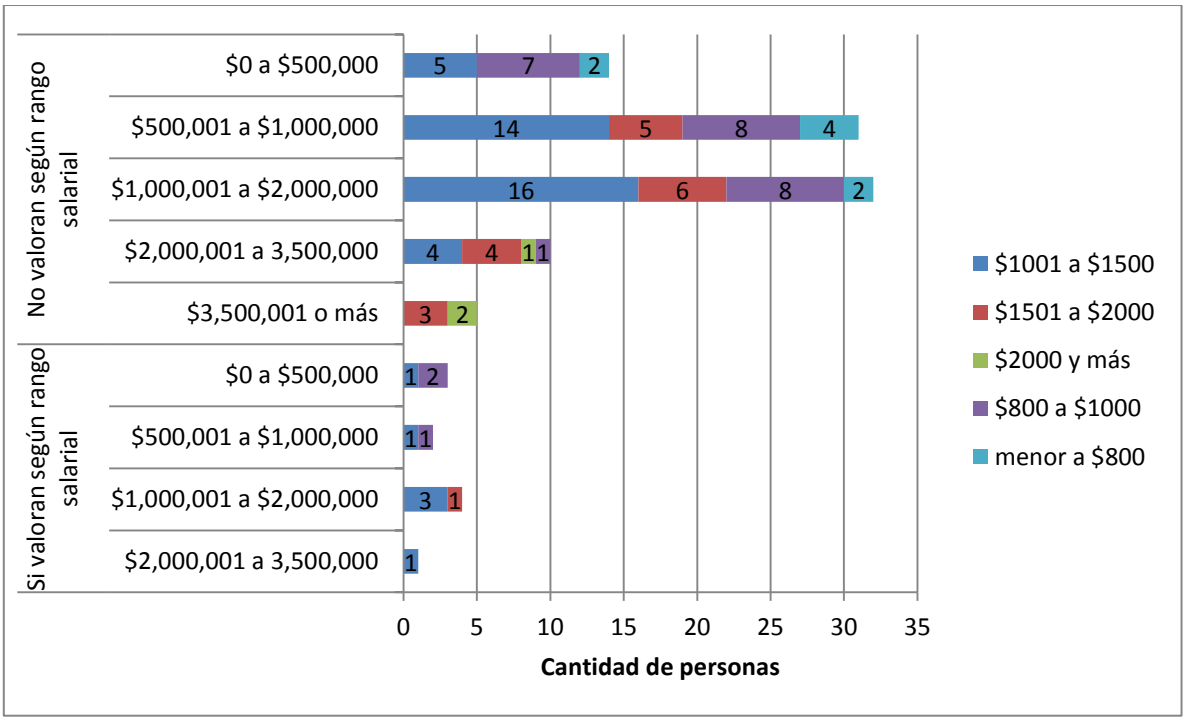



**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

Se puede apreciar en el gráfico precedente que una mediana parte de las personas que están dispuestas a pagar entre $1001 a $1500 pesos; y $1501 a $2000 pesos por cupcake valoran el tamaño unitario del cupcake y su facilidad para repartir, considerándolo fundamental a la hora de

elegir este pastelillo sobre otros. . Principalmente quienes valoran este atributo se encuentran entre los $0 a $2,000,000 pesos de salario y son mayores a 25 años, sin embargo ocurre dentro de estos mismos rangos salariales que no se valora el tamaño unitario para hacer la elección de los cupcakes sobre otras preparaciones, quienes no valoran esto están dispuestos a pagar principalmente entre $800 y $1500 pesos por los cupcakes, con esto, es posible concluir que los factores que los hacen apreciar y valorar el producto van en otras líneas y no en la practicidad del producto.

**Gráfico 51 : Cantidad de personas que si valoran y que no valoran el atributo producto vegano según rango de salario y rango de precio.**



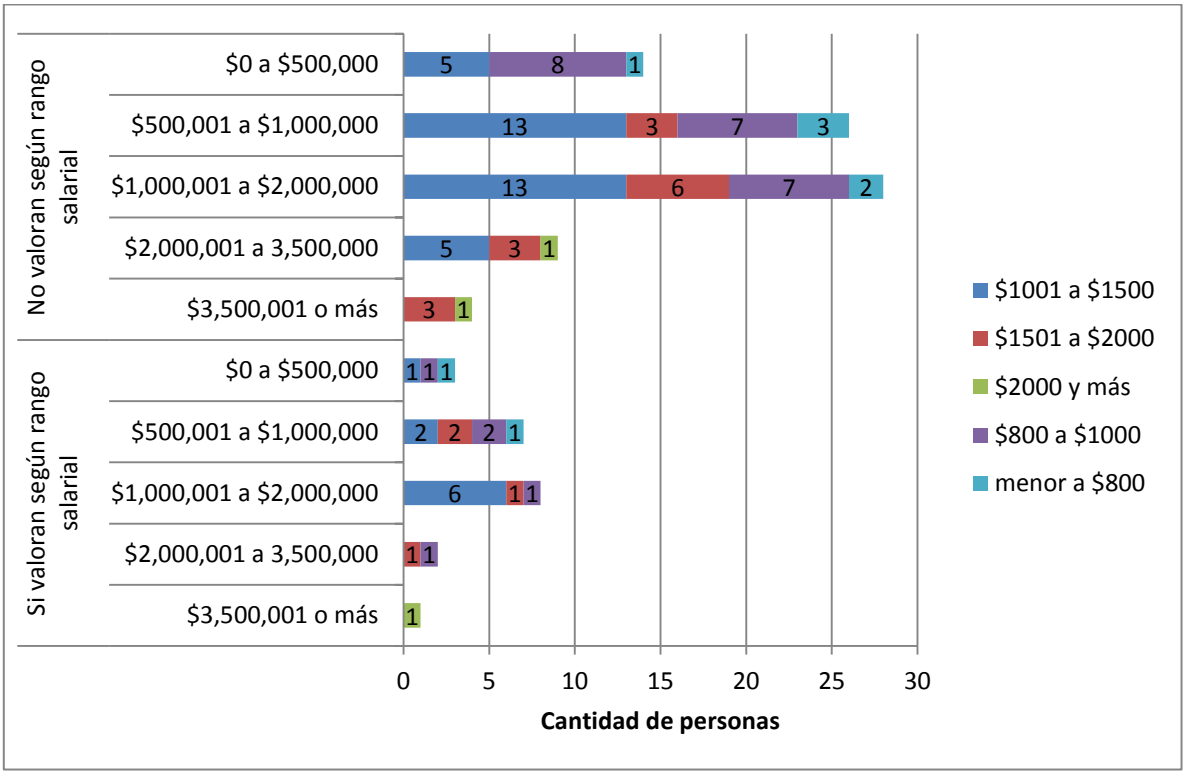

**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

En el gráfico precedente se puede apreciar que gran parte de las personas no considera fundamental que se ofrezcan productos veganos como atributo valorado de los cupcakes, lo que está en concordancia con que se trata de una preferencia de alimentación que no es popular , quienes no valoran este atributo están dispuestos a pagar entre $800 y $1500 pesos por cupcake, y se encuentran principalmente entre los $500.001 a $1,000,000 de pesos de salario y entre 25 y 30 años de edad. Dentro de los que si valoran este atributo se encuentran personas con salarios entre los $1,000,000 a $2,000,000 , que están dispuestos a pagar entre $1001 y $1500 pesos por cupcakes y tienen edades entre los 25 a 40 años.

Para el caso del atributo Libre de azúcar, se puede observar en el gráfico a continuación que gran parte de los encuestados no valoran entre atributo como predominante a la hora de elegir los cupcakes por sobre otros productos, debido a que una característica principal de los cupcakes es el dulzor característico atribuible al azúcar y porque las personas que buscan productos sin azúcar son principalmente quienes sufren diabetes o resistencia a la insulina y están dispuestos a sacrificar el sabor característico del azúcar en las preparaciones por sus sustitutos como sucralosa y stevia. En gran parte de los rangos salariales personas que están dispuestas a pagar entre $800 y $1500 pesos por cupcake no valoran que estos sean libres de azúcar, en un 92% para el rango salarial $0 a $500,000, un 76% para el rango salarial de $500,001 a $1,000,000, un 71% para el rango salarial de $1,000,001 a $2,000,000 y un 56% para el rango salarial de $2,000,001 a 3,500,000. Para el caso del rango desde $3,500,000 o más, las personas que están dispuestos entre $1501 a $2000 no valoran este atributo en un 75%.

En cuanto a las personas que si valoran este atributo (un 21% de la muestra), estas concentran en los rangos salariales entre $500,001 a $1,000,000 y $1,000,001 a $2,000,000 y están dispuestos a pagar entre $800 y $1500 pesos, los rangos se encuentran conformados principalmente por personas desde 25 años hasta 40 años.

**Gráfico 52; Cantidad de personas que si valoran y que no valoran el atributo producto libre de azúcar según rango de salario y rango de precio**

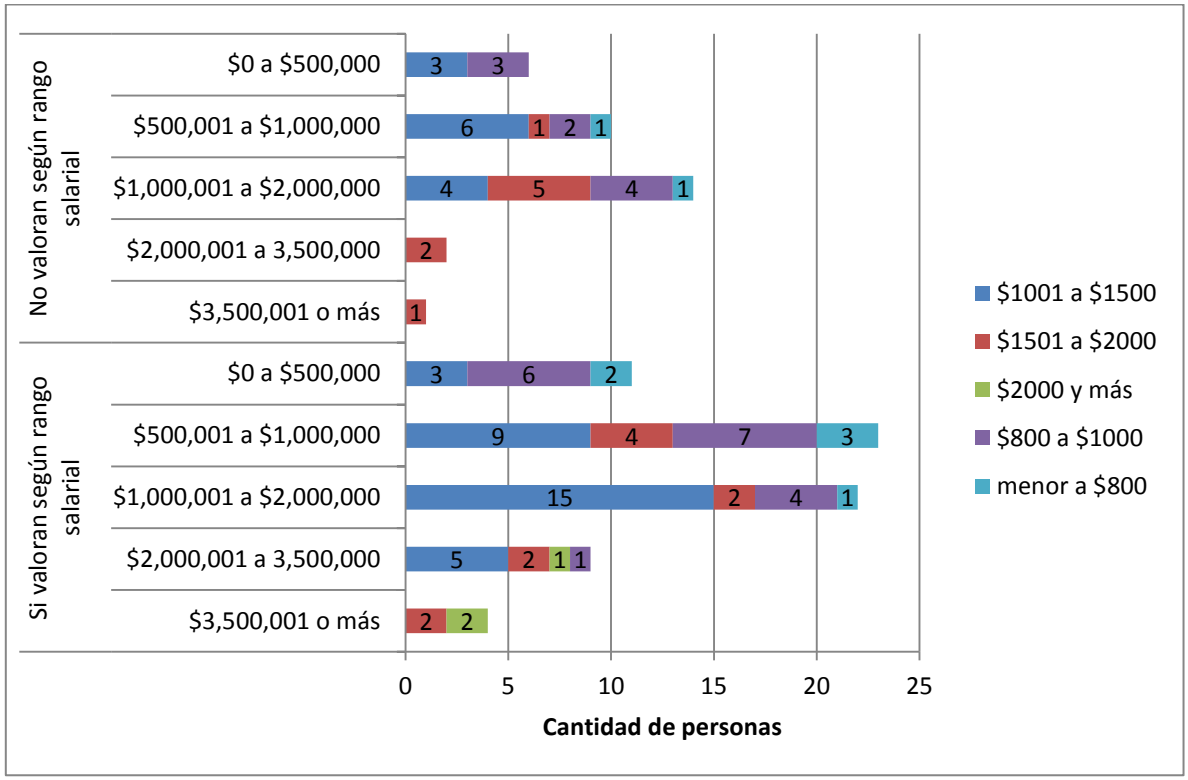



**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

El atributo reducido en grasas, como se puede observar en el gráfico a continuación, es valorado por gran parte de los encuestados, dispuestos a pagar desde $800 a $1500 por cupcake y pertenecientes principalmente a los rangos salariales desde $500,000 a $1,000,000 y $1,000,001 a $2,000,000 que se componen principalmente de personas entre los 25 y 40 años , sin embargo en todos los rangos salariales la valoración positiva del atributo es mayor a su no valoración. Destaca en este sentido el rango salarial de $2,000,001 a $3,500,000 quienes están dispuestos a pagar de $1000 a $1500 con 9 menciones favorables y solo dos que no valoran el atributo, este rango se compone de personas entre los 30 y 50 años. Esta valoración se entiende debido a las consecuencias del ritmo de vida actual y el cambio en la alimentación y el creciente interés en los alimentos reducidos en grasa, por la mayor preocupación por la obesidad y la salud.

Quienes no valoran este atributo, nuevamente pertenecen en su mayoría a los rangos salariales en los que se distribuye la mayoría de los encuestados, $500,000 a $1,000,000 y $1,000,001 a $2,000,000 compuesto por personas jóvenes entre 25 y 40 años

**Gráfico 53: Cantidad de personas que si valoran y que no valoran el atributo producto Reducido en grasas según rango de salario y rango de precio**

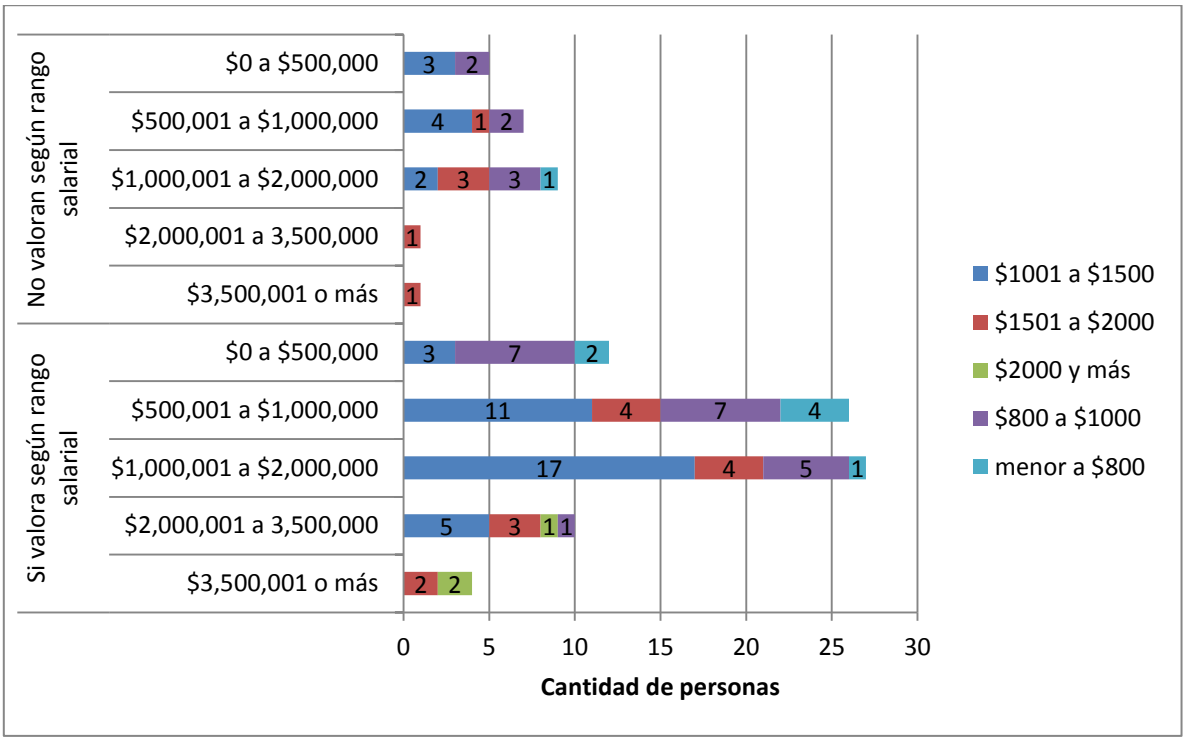



**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

El atributo Reducido en calorías, como se puede observar en el gráfico a continuación, es valorado por la mayor parte de los encuestados, quienes están dispuestos a pagar desde $800 a $1500 por cupcake y que pertenecen fundamentalmente a los rangos salariales desde $500,000 a $1,000,000 y $1,000,001 a $2,000,000 estos rangos salariales se componen principalmente de personas entre los 25 y 40 años , sin embargo en todos los rangos salariales la valoración positiva del atributo es mayor a su no valoración. Destaca en este aspecto el rango salarial de $2,000,001 a $3,500,000 quienes están dispuestos a pagar de $1000 a $1500 con 10 menciones favorables y solo 1 que no valoran el atributo, este rango se compone de personas entre los 30 y 50 años. Esta valoración se entiende debido a las consecuencias del ritmo de vida actual y el cambio en la alimentación y el creciente interés en los alimentos reducidos en grasa, por la mayor preocupación por la obesidad y la salud.

Quienes no valoran este atributo, pertenecen en su mayoría a los rangos salariales en los que se distribuye la mayoría de los encuestados, $500,000 a $1,000,000 y $1,000,001 a $2,000,000 compuesto por personas jóvenes entre 25 y 40 años

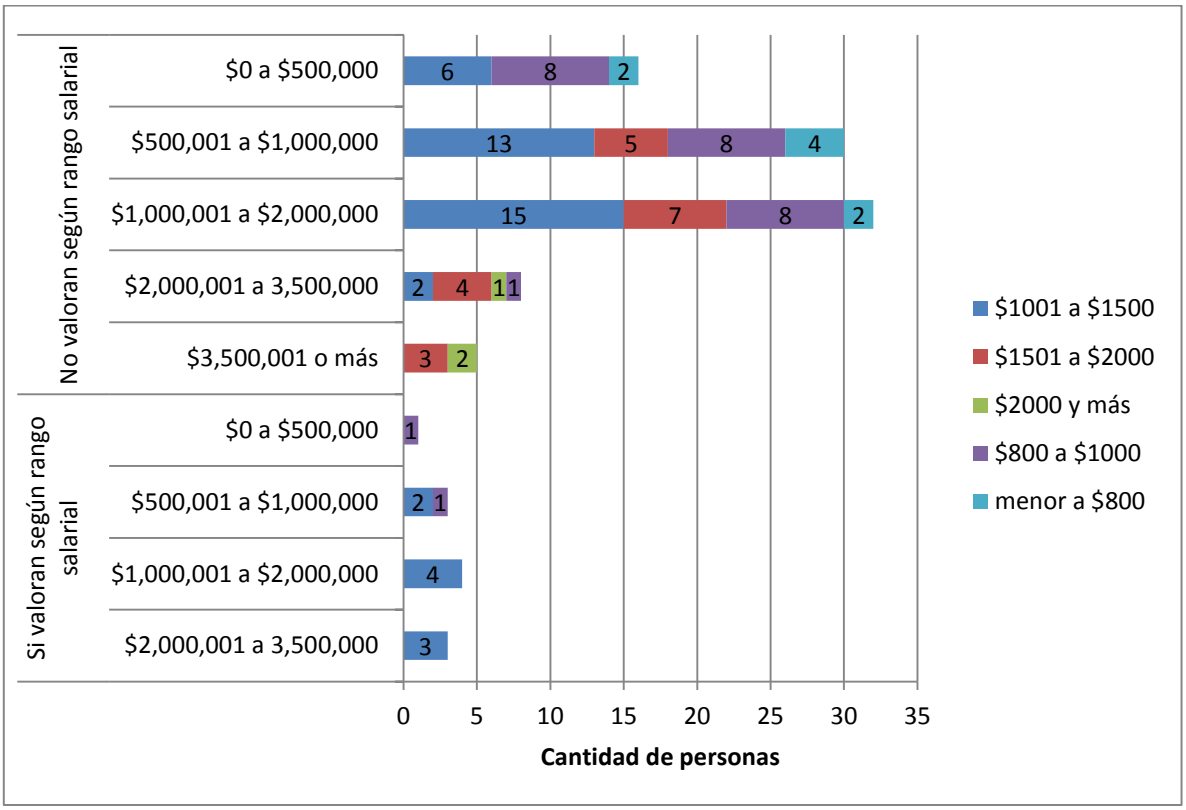
**Gráfico 54: Cantidad de personas que si valoran y que no valoran el atributo producto Reducido en calorías según rango de salario y rango de precio**




**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

Como se puede observar en el gráfico a continuación, el 11% de los encuestados valoran que los productos estén hechos de granos integrales, lo que corresponde al 25% de las personas que están dispuestas a pagar entre $1001 y $1500 pesos y el 8% de quienes están dispuestos a pagar entre $800 y $1000 pesos. La gran mayoría no lo considera fundamental en su decisión de compra siendo el 89% de los encuestados.

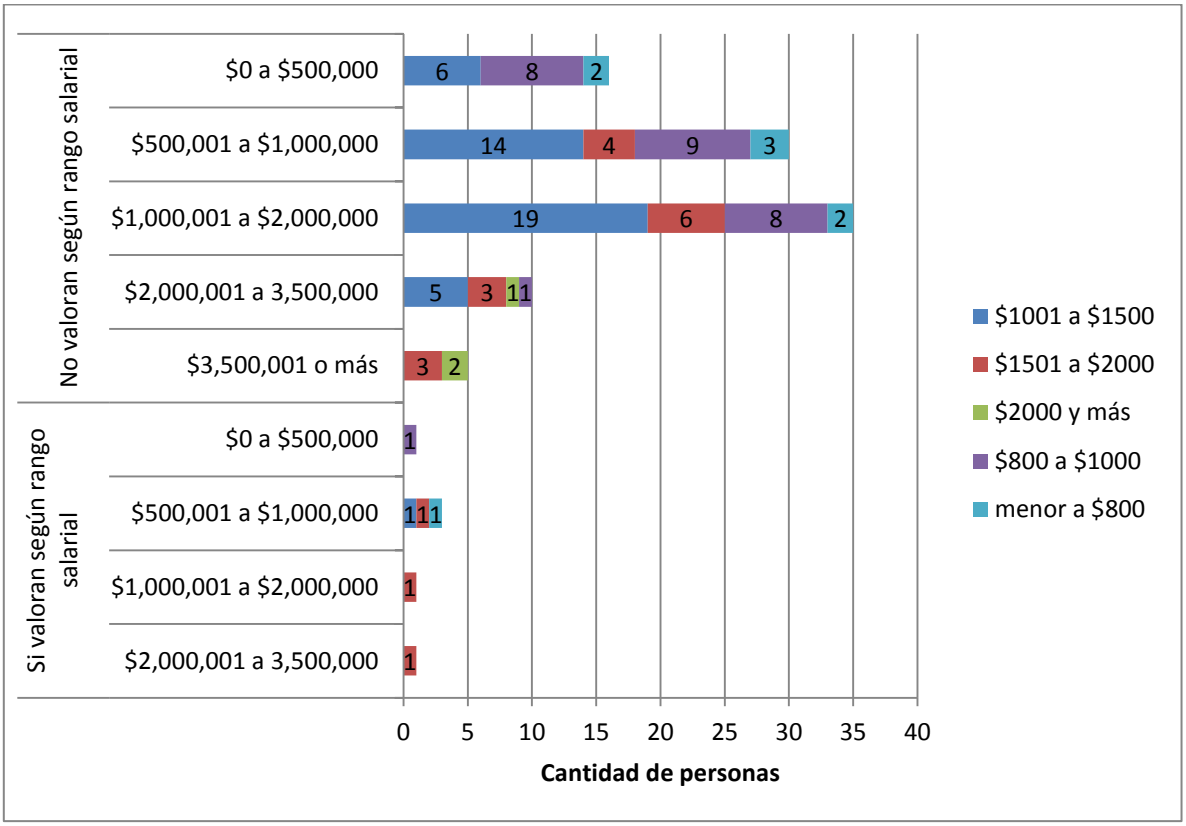
**Gráfico 55 : Cantidad de personas que si valoran y que no valoran el atributo producto Hecho de Granos Integrales según rango de salario y rango de precio**




**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

Al atributo producto Libre de Gluten, se puede apreciar en el gráfico a continuación, que el 6% de los encuestados valoran que los productos estén libres de Gluten, lo que corresponde al 16% de las personas que están dispuestas a pagar entre $1501 y $2000 pesos y el 2% de quienes están dispuestos a pagar entre $1001 y $1500 pesos. La gran mayoría no lo considera fundamental en su decisión de compra siendo el 94% de la muestra.

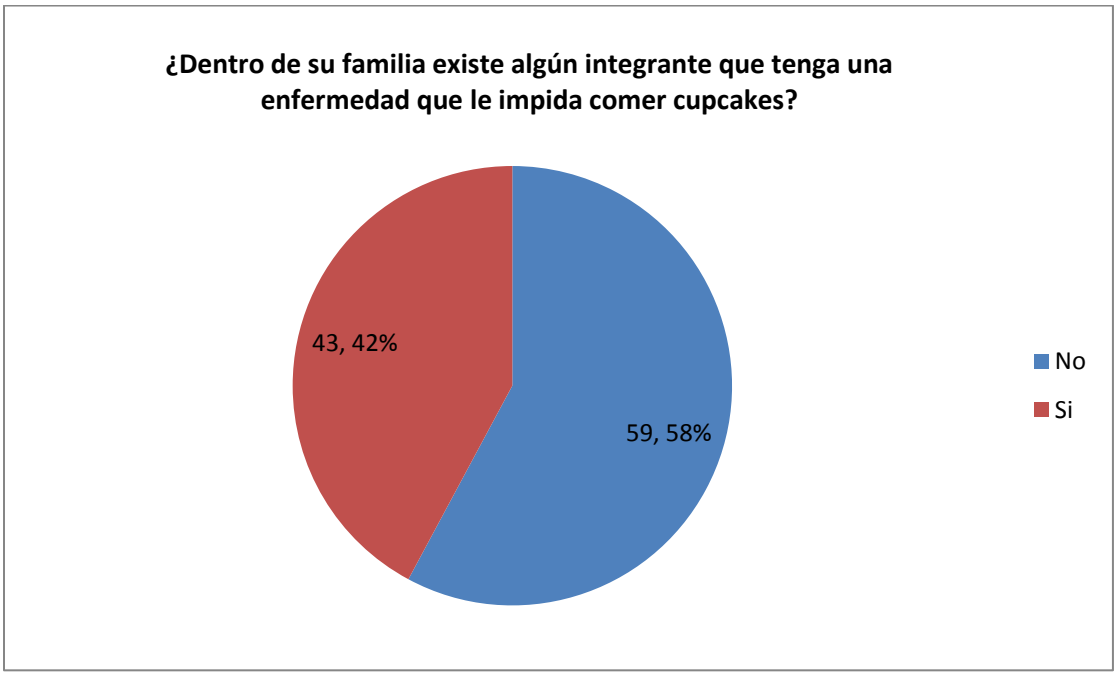
**Gráfico 56: Cantidad de personas que si valoran y que no valoran el atributo producto Libre de Gluten según rango de salario y rango de precio**




**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

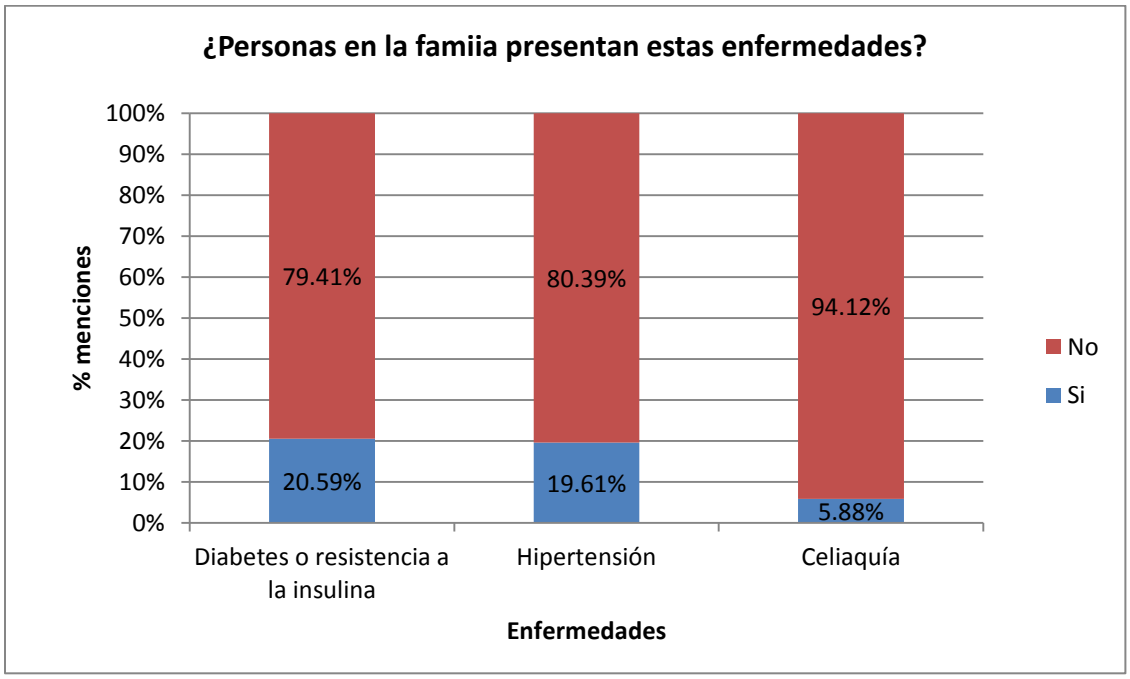
La razón de estas valoraciones puede deberse a la alta incidencia de enfermedades asociadas a cada atributo valorable en el grupo familiar de la muestra. Como se observa en los do siguientes gráficos, en el análisis general, la incidencia de enfermedades en algún integrante del grupo familiar es de un 43% de la muestra, entre las enfermedades consultadas están: Diabetes y Resistencia a la insulina, Hipertensión y Celiaquía. Cuando realiza un análisis con esta apertura, se observa que gran parte de los casos, las enfermedades más frecuentes se concentran en diabetes y resistencia a la insulina con 21% de las menciones e hipertensión con 20% de las menciones. Menos frecuente es la Celiaquía con 6% de las menciones.

**Gráfico 57: % de incidencia de enfermedades asociadas a una incapacidad de consumir cupcakes dentro del grupo familiar de la muestra.**




**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

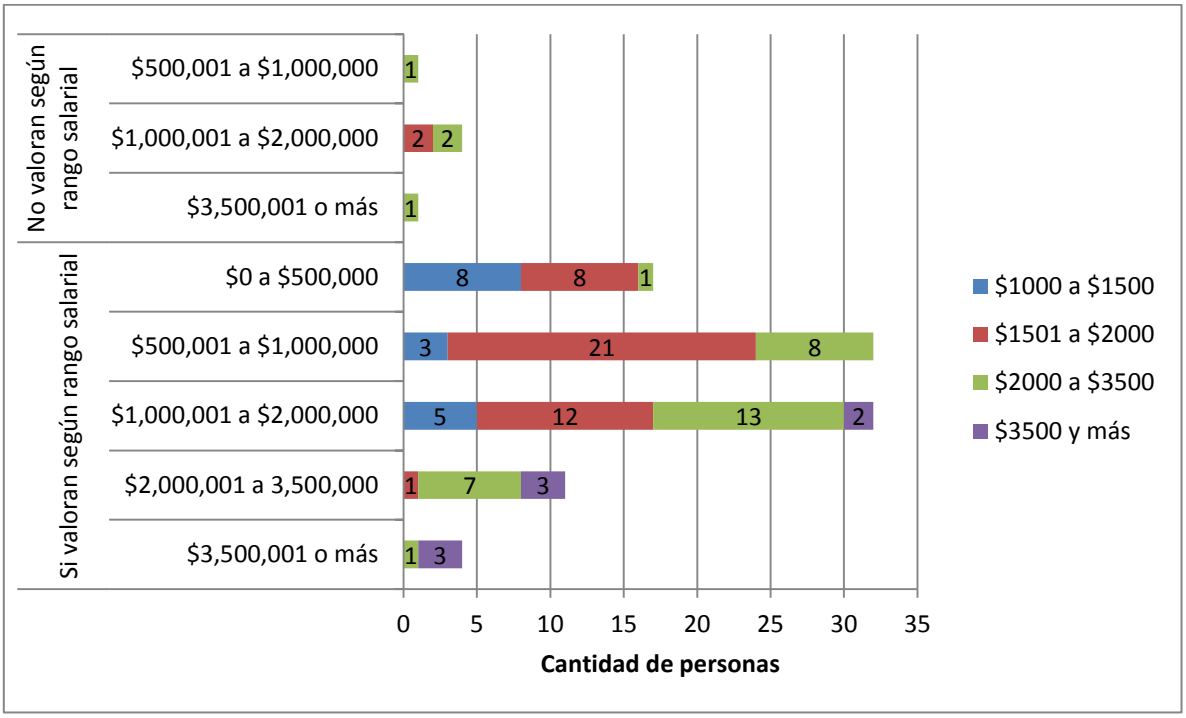
**Gráfico 58: Apertura en las menciones de enfermedades consultadas presentes en algún integrante del grupo familiar.**




**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

Cuando se consulta sobre los Servicios y productos asociados y su valoración a la hora de tomar la decisión de compra del producto, el servicio Muestras Gratis , como se puede observar en el gráfico a continuación, muestra una clara preferencia de las personas que consideran fundamental probar el producto antes de comprarlo. Quienes valoran este servicio corresponden al 94% de la muestra, estas personas pertenecen principalmente a los grupos salariales desde $500,001 a $1.000.000 y $1,000,001 a $2,000,000 , y están dispuestos a pagar entre $1501 a $2000 y $2001 a $3500 por el producto más el servicio asociado en un 52% para el primer rango y en un 33% para el segundo.

**Gráfico 59: Cantidad de personas que si valoran y que no valoran el servicio Muestras Gratis según rango de salario y rango de precio**

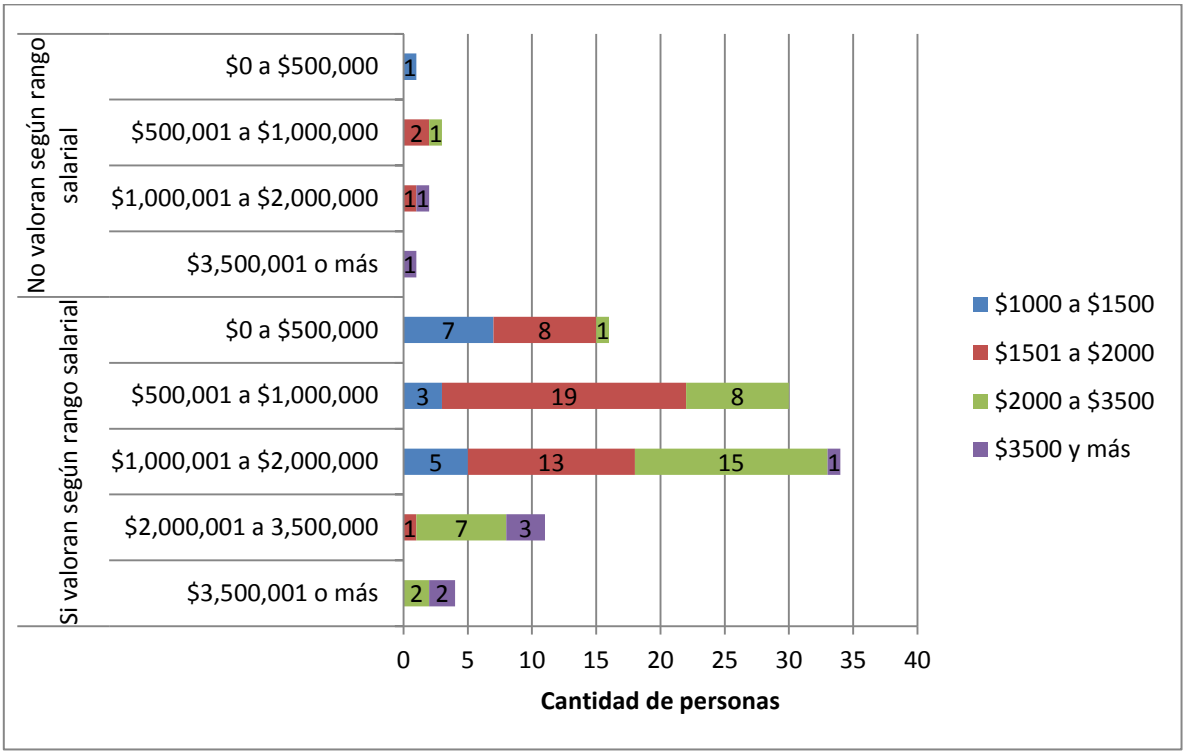



**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

El gráfico a continuación, indica una clara preferencia de que las personas valoran la existencia de producto asociado de Cafetería u otras bebidas en conjunto con el consumo de cupcakes. Quienes valoran este producto asociado corresponden al 93% de la muestra, estas personas pertenecen principalmente a los grupos salariales desde $500,001 a $1.000.000 y $1,000,001 a $2,000,000 , y están dispuestos a pagar entre $1501 a $2000 y $2001 a $3500 por el

producto principal más el producto asociado en un 50% para el primer rango y en un 36% para el segundo.

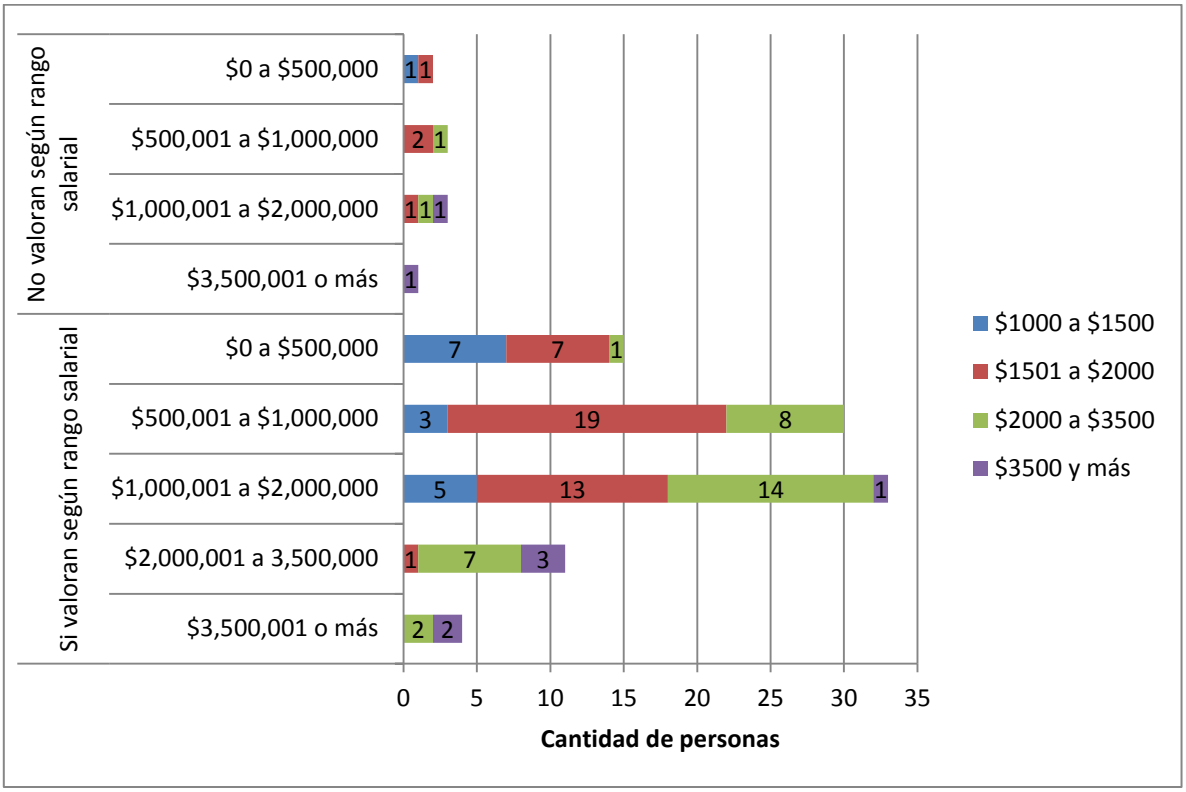
**Gráfico 60: Cantidad de personas que si valoran y que no valoran el producto asociado Cafetería u otras bebidas según rango de salario y rango de precio**




**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

Para el caso del producto asociado Muffins y otros pastelillos, se puede apreciar en el gráfico siguiente que existe una clara tendencia a valorar la existencia de este producto, en conjunto con el de cupcakes. Quienes valoran este producto asociado corresponden al 91% de la muestra, estas personas pertenecen principalmente a los grupos salariales desde $500,001 a $1.000.000 y $1,000,001 a $2,000,000 , y están dispuestos a pagar entre $1501 a $2000 y $2001 a $3500 por el producto principal más el producto asociado en un 51% para el primer rango y en un 35% para el segundo. La razón de valorar estos productos puede deberse a la búsqueda de variedad en productos asociados comúnmente a cupcakes como son los muffins, macarrones, popcakes. Estos productos tienen distintos formatos, sabores y texturas que pueden también atraer la atención del cliente.

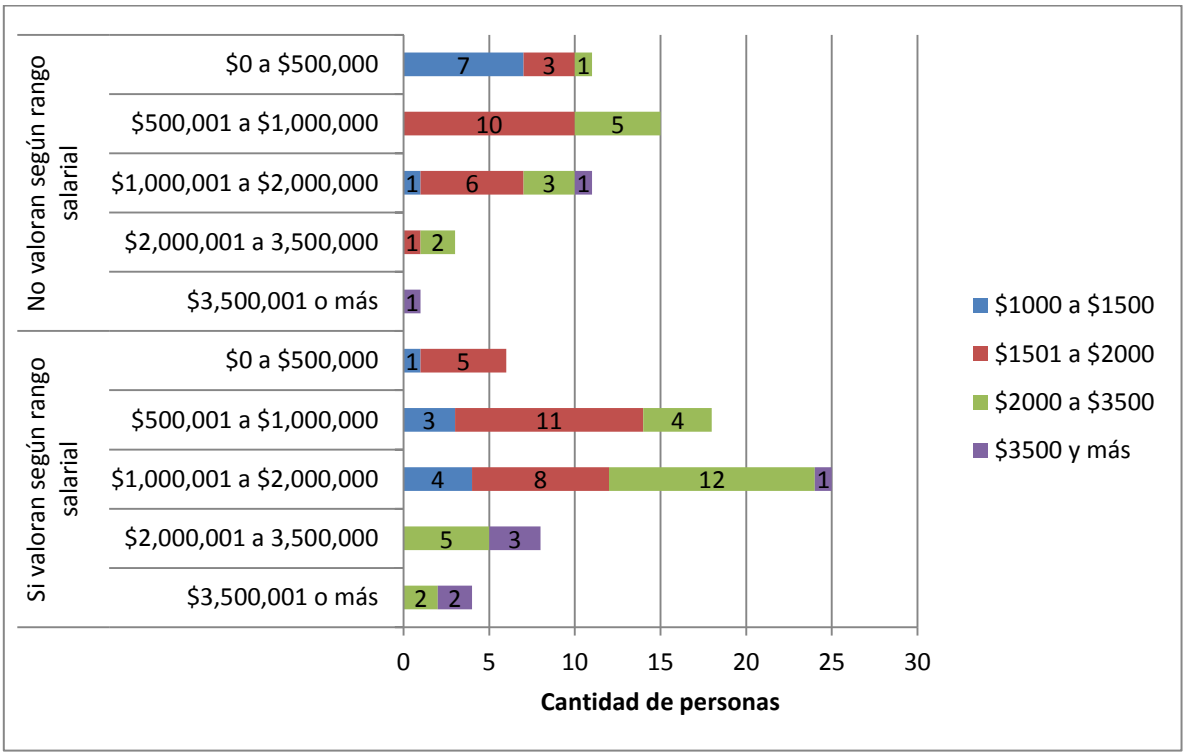
**Gráfico 61 : Cantidad de personas que si valoran y que no valoran el producto asociado Muffins u otro tipo de pastelillos según rango de salario y rango de precio**




**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

Para el caso del producto asociado Productos Salados y Sándwiches, se puede apreciar en el gráfico siguiente que no existe una clara tendencia a valorar la presencia de este producto junto con Cupcakes, las respuestas positivas y negativas son en general homogéneas, con una leve tendencia a la valorización. Quienes valoran este producto asociado corresponden al 60% de la muestra, estas personas pertenecen principalmente a los grupos salariales desde $500,001 a $1.000.000 y $1,000,001 a $2,000,000 , y están dispuestos a pagar entre $1501 a $2000 y $2001 a $3500 por el producto principal más el producto asociado en un 44% para el primer rango y en un 37% para el segundo. La razón de valorar estos productos puede deberse a la búsqueda de variedad en productos que se pueden consumir considerando que no siempre las personas querrán consumir productos dulces o que no puedan consumir azúcar.

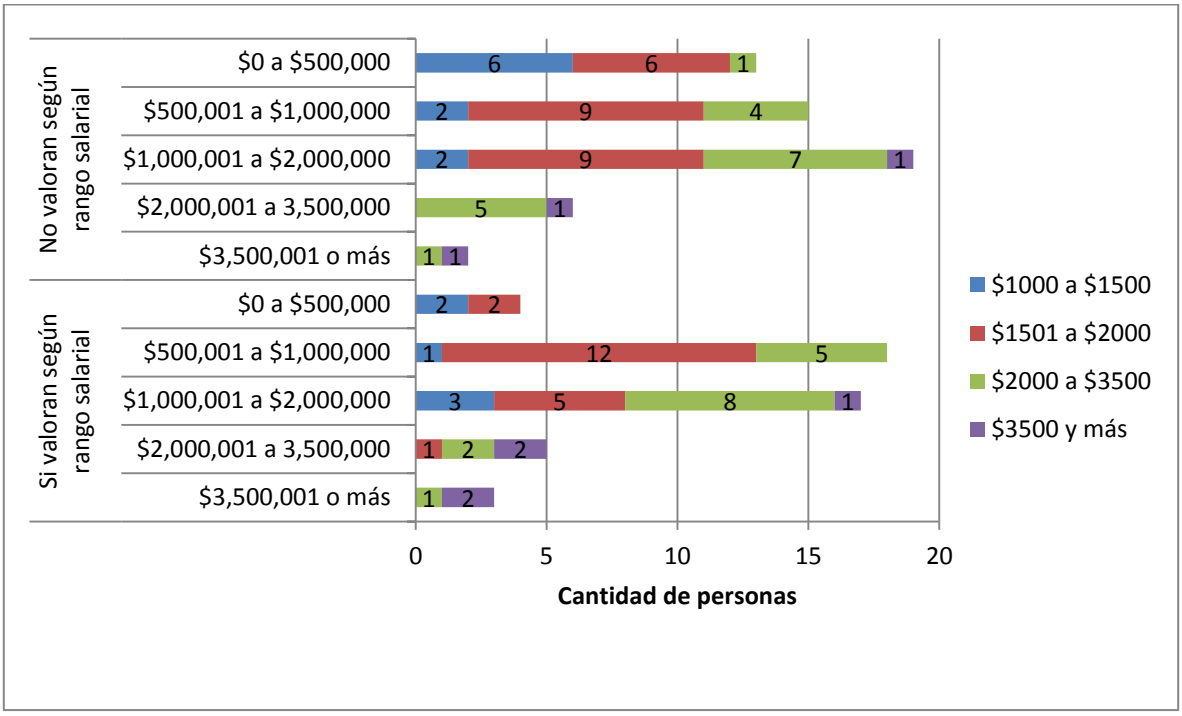
**Gráfico 62: Cantidad de personas que si valoran y que no valoran el producto asociado Productos salados o Sándwiches según rango de salario y rango de precio**




**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

Cuando se les consultó a los encuestados si valoran la existencia de Productos de Gift Shop asociados, se puede apreciar en el Gráfico a continuación que no existe una clara tendencia a valorar la presencia de este producto junto con Cupcakes, las respuestas positivas y negativas son en general homogéneas, con una leve tendencia a la no valorización. Quienes valoran estos productos asociados corresponden al 46% de la muestra, estas personas pertenecen principalmente a los grupos salariales desde $500,001 a $1.000.000 y $1,000,001 a $2,000,000 , y están dispuestos a pagar entre $1501 a $2000 y $2001 a $3500 por el producto principal más el producto asociado en un 49% para el primer rango y en un 37% para el segundo. Su apreciación radica en que además del producto principal buscan llevar un recuerdo material de la experiencia, como Mugs para Café, Peluches, Camisetas, Llaveros, Postales, Coleccionables exclusivos, entre otros.

**Gráfico 63: Cantidad de personas que si valoran y que no valoran el producto asociado Gift Shop según rango de salario y rango de precio**




**Fuente: Elaboración Propia**

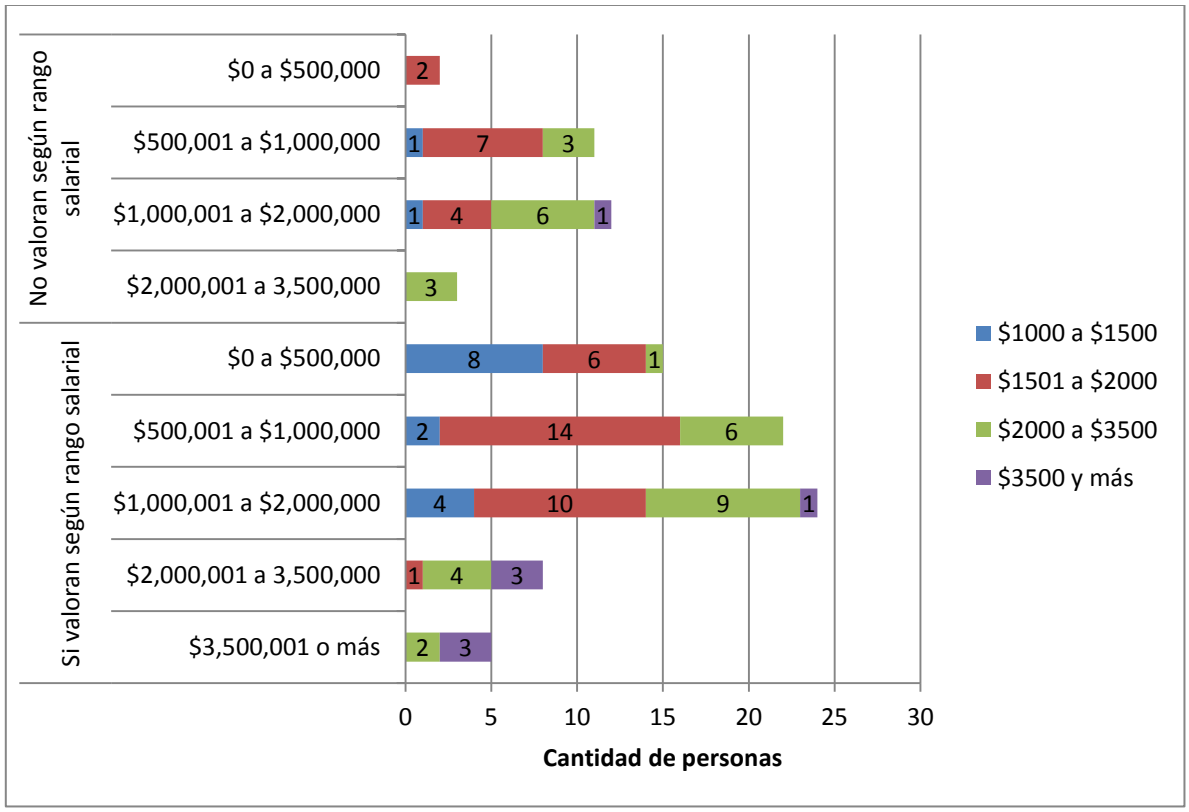
El servicio de Pedidos Online, tiene una marcada tendencia a la valoración, como se puede observar en el Gráfico 64. Quienes valoran este servicio asociado corresponden al 73% de la muestra, estas personas pertenecen principalmente a los grupos salariales desde $0 a $500,000. $500,001 a $1.000.000 y $1,000,001 a $2,000,000 , y están dispuestos a pagar entre $1001 a $1500, de $1501 a $2000 y $2001 a $3500 pesos por el producto principal más el producto asociado en un 23% para el primer rango, en un 49% para el segundo y en un 26% para el tercero.

El servicio de Despacho a domicilio, tiene una marcada tendencia a la valoración, como se puede observar en el Gráfico 65. Quienes valoran este servicio asociado corresponden al 70% de la muestra, estas personas pertenecen principalmente a los grupos salariales desde $0 a $500,000. $500,001 a $1.000.000 y $1,000,001 a $2,000,000 , y están dispuestos a pagar entre $1001 a $1500, de $1501 a $2000 y $2001 a $3500 pesos por el producto principal más el producto asociado en un 24% para el primer rango, en un 48% para el segundo y en un 26% para el tercero.

La razón de valorar estos servicios se debe a una serie de factores, como el tamaño de la compra, la confianza del cliente en las transacciones online, experiencias del cliente con sistemas

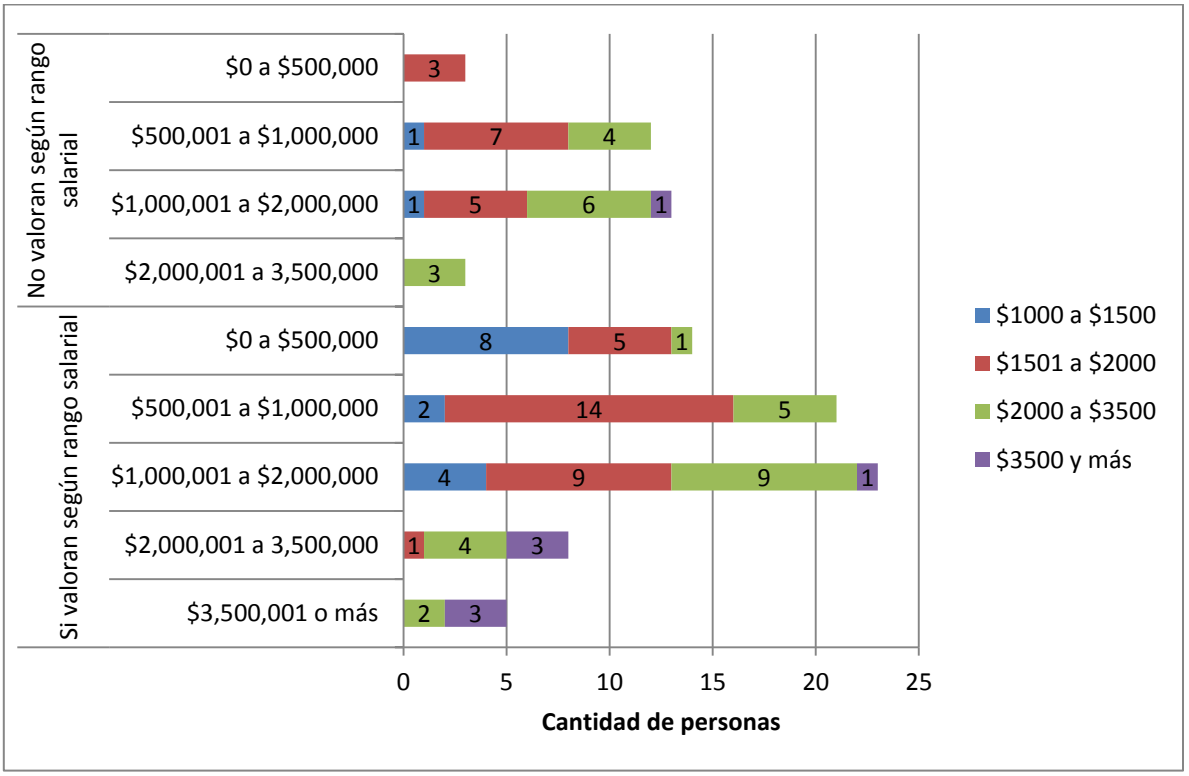
de reparto eficientes, la urgencia del pedido, las características físicas del producto y expectativas de protección y condiciones de entrega (conservación en frio, fragilidad), la comodidad de las compra (sin horario de cierre ni aglomeraciones al momento de pagar).

**Gráfico 64: Cantidad de personas que si valoran y que no valoran el producto asociado Pedidos Online según rango de salario y rango de precio**




**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

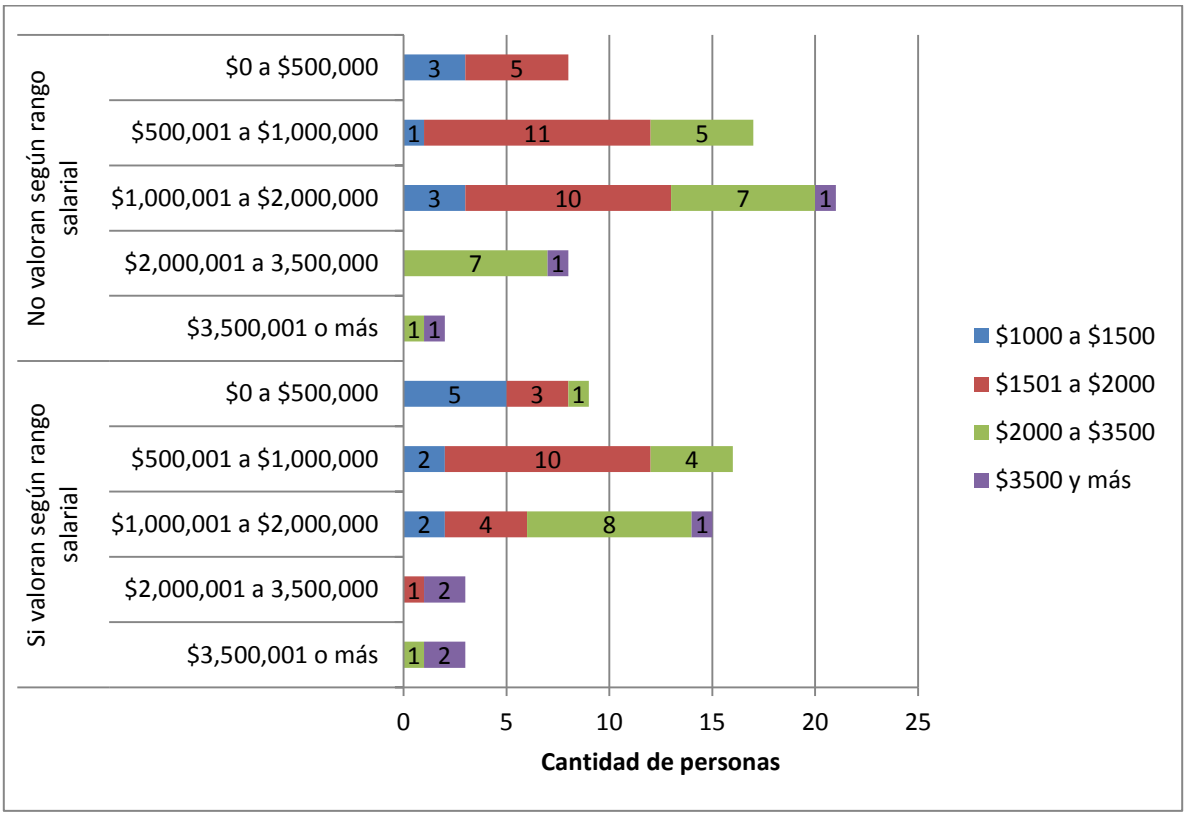
**Gráfico 65: Cantidad de personas que si valoran y que no valoran el producto asociado Despacho a Domicilio según rango de salario y rango de precio**




**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

Para el caso del servicio DIY (Hágalo Usted Mismo), el Gráfico 66 indica que no existe una clara tendencia a valorar la presencia de servicio asociado, las respuestas positivas y negativas son en general homogéneas, con una leve tendencia a la no valorización. Quienes valoran este servicio asociado corresponden al 45% de la muestra, estas personas pertenecen principalmente a los grupos salariales desde $500,001 a $1.000.000 y $1,000,001 a $2,000,000 , y están dispuestos a pagar entre $1501 a $2000 y $2001 a $3500 por el producto principal más el servicio asociado en un 43% para el primer rango y en un 30% para el segundo. Su valoración está dada por el entusiasmo y curiosidad del cliente por estar en primera persona en el proceso de elaboración del producto que consumirá más tarde.

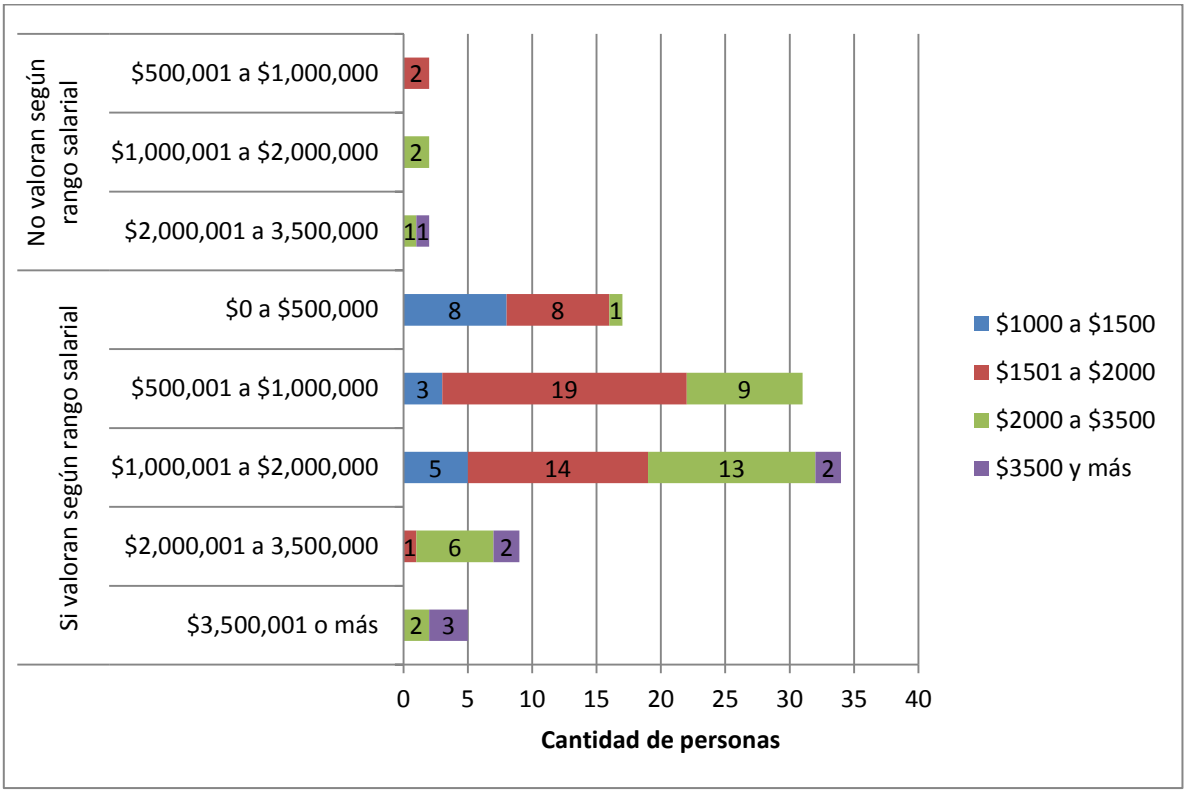
**Gráfico 66: Cantidad de personas que si valoran y que no valoran el servicio asociado DIY (Hágalo Usted Mismo) según rango de salario y rango de precio**




**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

El Gráfico 67 muestra la tendencia definida en la valoración positiva que dan los encuestados al servicio Distintos medios de pago. En él se observa que quienes sí valoran el servicio asociado corresponden al 94% de la muestra, estas personas pertenecen principalmente a los grupos salariales desde $500,001 a $1.000.000 y $1,000,001 a $2,000,000 , y están dispuestos a pagar entre $1501 a $2000 y $2001 a $3500 por el producto principal más el producto asociado en un 51% para el primer rango y en un 34% para el segundo. Los encuestados valoran la existencia de una serie de medios de pago ya que les da flexibilidad en la última fase de la compra, y buscan participar de un proceso de pago cómodo, transparente y amplio en sus posibilidades

**Gráfico 67: Cantidad de personas que si valoran y que no valoran el servicio asociado Distintos Medios de pago según rango de salario y rango de precio**

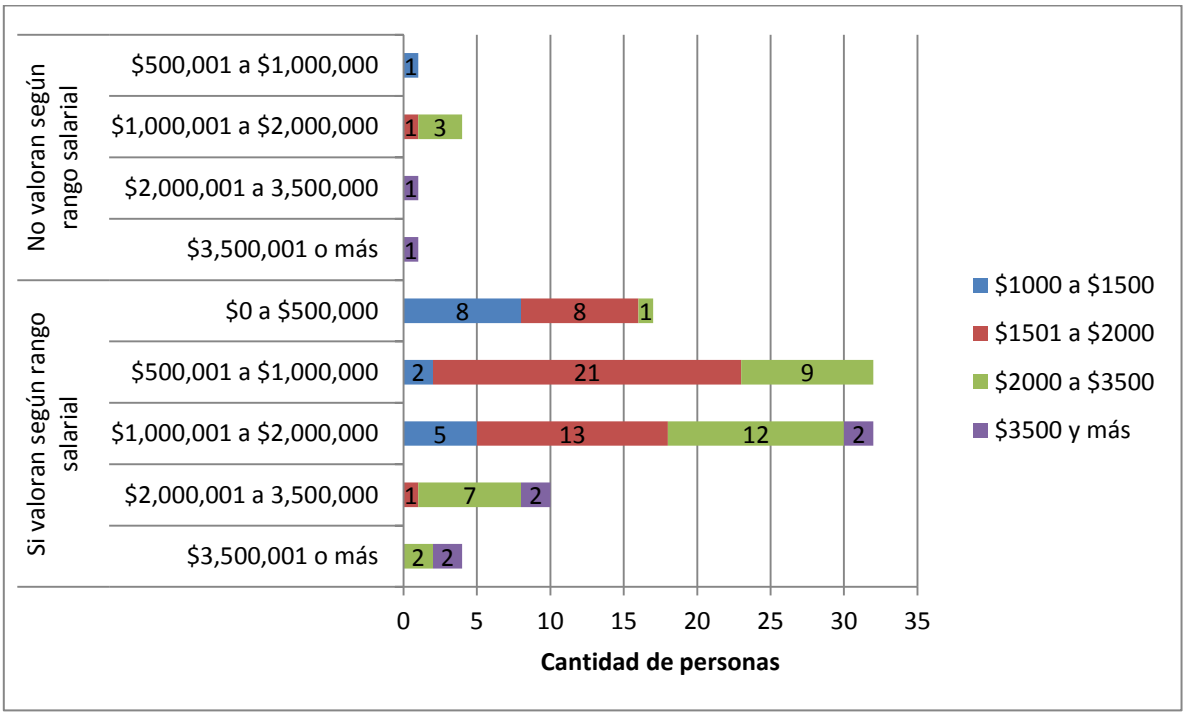



**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

En el gráfico 68, se aprecia que el servicio de Wi-FI es valorado como fundamental en todos los segmentos salariales, solo un 7% de la muestra no prescinde de este servicio. En los rangos salariales extremos, de $0 a $500,000 y sobre $3,500,000 la totalidad de los encuestados valoran este servicio, con precios dispuestos a pagar muy distintos, en el primer rango están dispuestos a pagar por el producto más servicio asociado, $1000 a $1500 en un 47% y entre $1501 y $2000 en un 47%. El segundo rango está dispuesto a pagar entre $2000 a $3500 en un 40% y $3500 y más en un 60%.

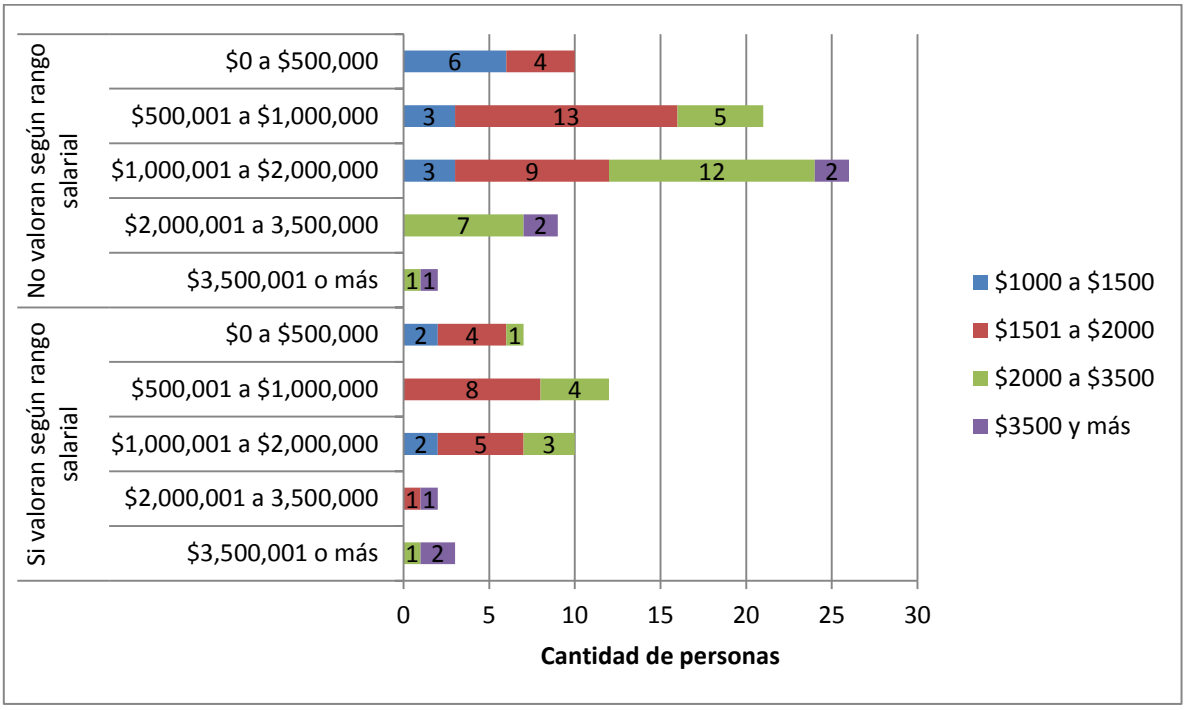
En los rangos salariales restantes, se observa una tendencia a valorar el tipo de servicio cuando se está dispuesto a pagar entre $1501 a $2000 en un 46% y $200 a $3500 en un 38%. Quienes valoran este servicio, interactúan con frecuencia en redes sociales y las utilizan como entretenimiento, para socializar, para asesorarse antes de comprar un producto, mientras toma la decisión incluso mientras lo consumen, un buen Wi-Fi fideliza más en algunos casos que determinadas ofertas.

**Gráfico 68: Cantidad de personas que si valoran y que no valoran el servicio asociado Wi-Fi según rango de salario y rango de precio**




**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

**Gráfico 69: Cantidad de personas que si valoran y que no valoran el servicio asociado Post Venta según rango de salario y rango de precio**




**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

Al consultar a los encuestados sobre si valoran al existencia de un servicio post venta, en el Gráfico 69 se puede observar que existe una tendencia a la no valoración, solo un 33% de los encuestados lo valora. Quienes valoran este servicio se encuentran principalmente dentro de los rangos $0 a $500,000, $500,001 a $1,000,000 y $1,000,001 a $2,000,000 y están dispuestos a pagar por el producto y servicio asociado en $1501 a $2000 en un 59%. La gran mayoría, sin embargo, no lo considera fundamental en su decisión de compra siendo el 67% de la muestra.

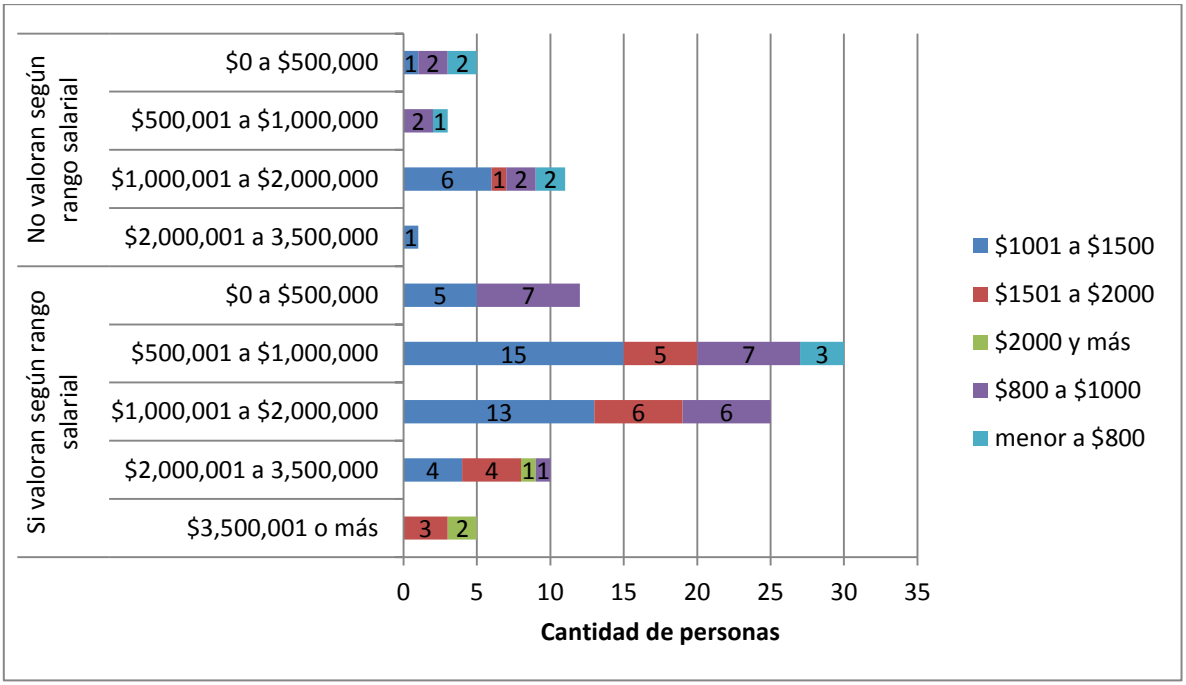
Quienes valoran este servicio, consideran fundamental el compromiso de la empresa con lograr la satisfacción del cliente durante la totalidad del proceso de compra y más allá de él también. Es posible que las valoraciones dependan de la experiencia previa del cliente, clientes con experiencias satisfactorias y sin contratiempos pueden tender a no valorar este servicio pues lo consideran algo básico, sin embargo otros clientes, que han necesitado del apoyo post venta pueden considerarlo fundamental en el momento de decidir dónde comprar.

Los siguientes resultados corresponden a la valoración de los encuestados a distintas características de preferencia de lugares para el consumo de cupcakes.

Cuando se les preguntó si valoran la comodidad del mobiliario de la tienda, un 80% respondió afirmativamente, quienes valoran esta característica, se encuentran en los rangos $500,000 a $1,000,000 y $1,000,001 a $2,000,000 y están dispuestos a pagar por el producto de $1000 a $1500 pesos con un 51% de las menciones dentro de los rangos. El rango $3,500,001 y más valoran en su totalidad esta característica., esto se puede observar en el gráfico 70.

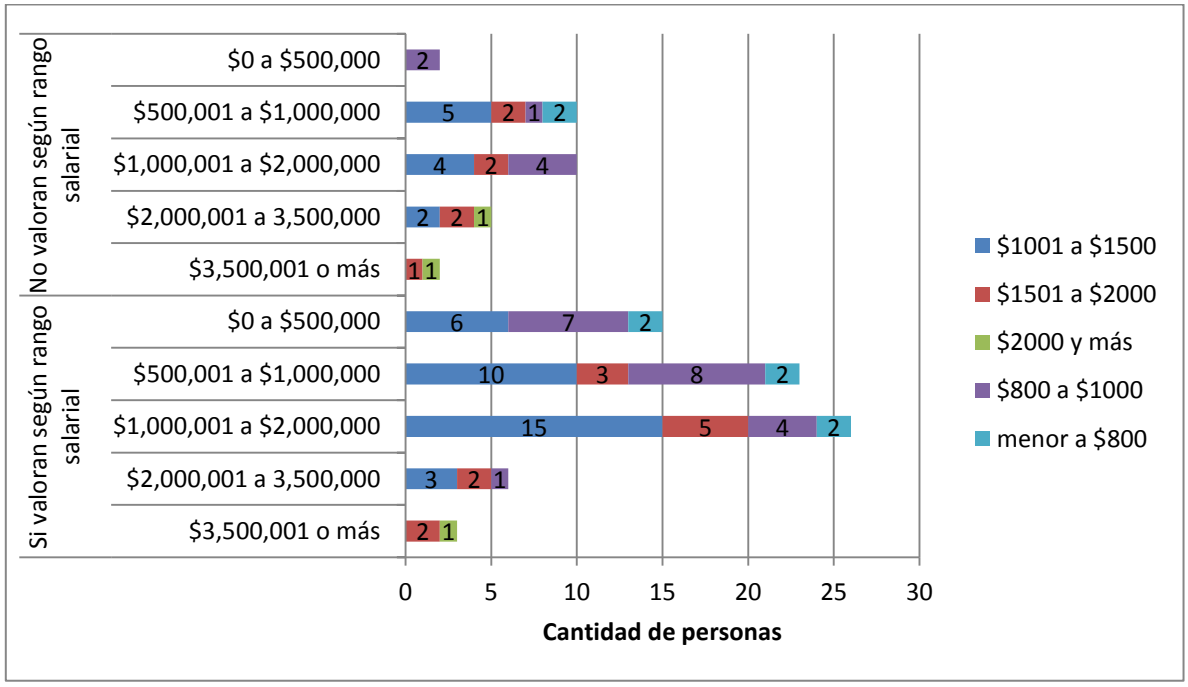
La valoración de la comodidad del mobiliario está relacionada estrechamente con el objetivo del cliente al presentarse en el lugar, si su objetivo es disfrutar del producto en el mismo lugar, con seguridad valorará la comodidad del mobiliario, pero si en caso contrario, su compra es de paso, es menos probable que dé importancia a esta característica.

**Gráfico 70; Cantidad de personas que si valoran y que no valoran la característica comodidad del mobiliario según rango de salario y rango de precio**




**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

**Gráfico 71 Cantidad de personas que si valoran y que no valoran la característica conectividad y localización según rango de salario y rango de precio**

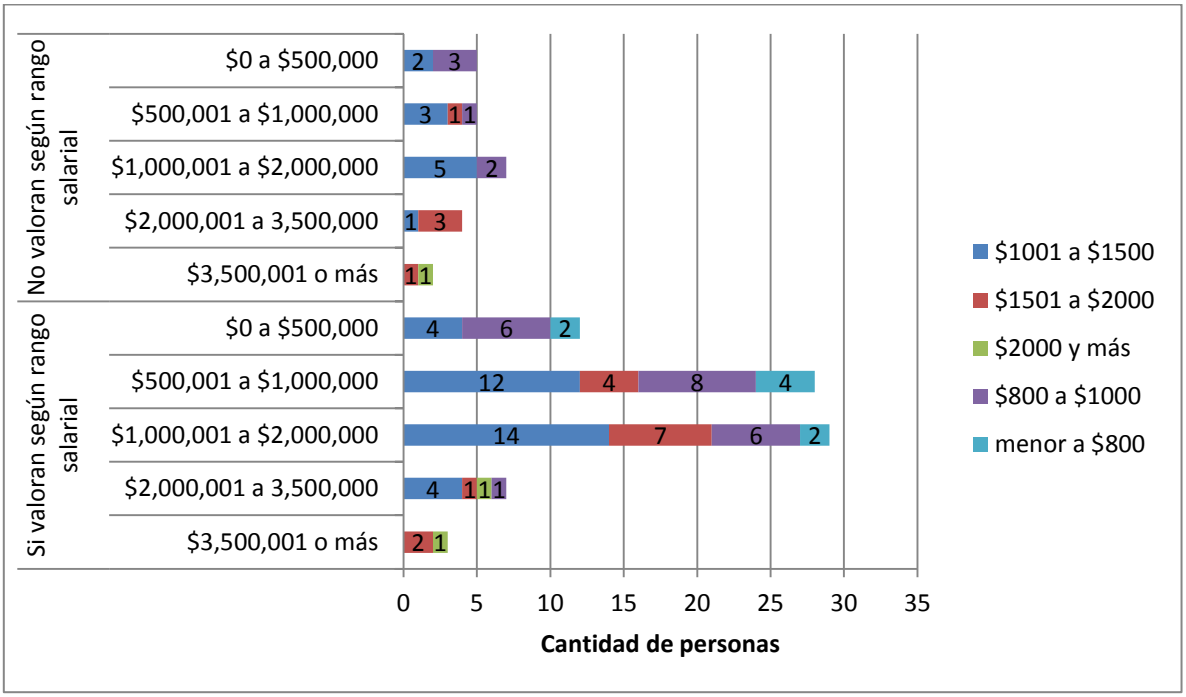



**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

En cuanto a la conectividad y localización, existe una tendencia clara a la valoración positiva de la característica, se puede observar en el gráfico 71 que el 71% de los encuestados considera fundamental la conectividad en una tienda de cupcakes. Quienes valoran la característica se encuentran principalmente en los rangos de $500,001 a $1,000,000 y $1,000,001 a $2,000,000 , están dispuestos a pagar entre $1001 a $1500 pesos por el cupcake en un 53% de las menciones

La importancia que los encuestados le dan a la conectividad puede deberse a distintos factores, utilización de transporte público, facilidad en la referencia cuando se trata de lugares de alta afluencia, cercanía a autopistas o grandes avenidas.

**Gráfico 72: Cantidad de personas que si valoran y que no valoran la característica Diseño Tienda según rango de salario y rango de precio**




**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

La característica Diseño Tienda, como se puede observar en el gráfico 72, tiene tendencia marcada a la valoración positiva, un 77% de los encuestados valora la distribución de los espacios en la tienda, quienes están dispuestos a pagar entre $1001 y $1500 pesos por unidad de producto en un local con una adecuado diseño (distribución de los espacios).

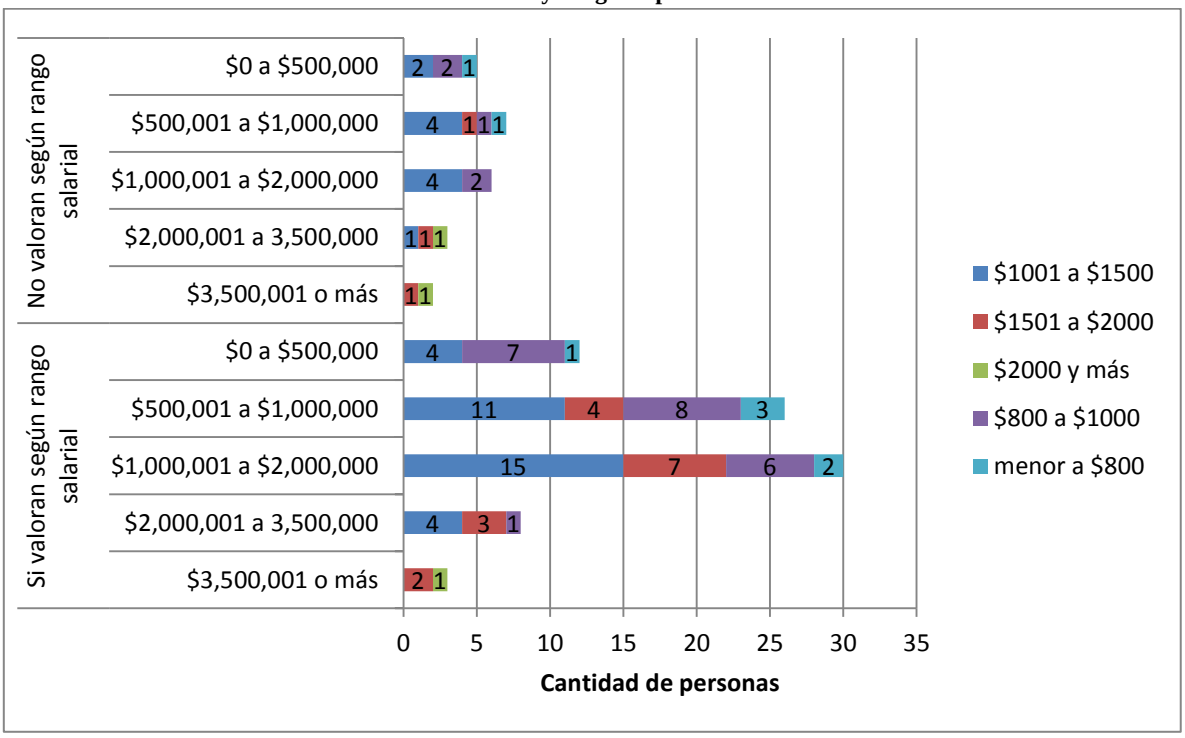
Las valoraciones positivas se concentran entre los rangos $500,001 a $1,000,000 y $1,000,001 a $2,000,000

La importancia que el cliente le da a la distribución de los espacios y productos en la tienda está dada por la búsqueda de la comodidad y la facilidad en el proceso de compra y consumo del producto, esto incide de forma directa en la decisión de compra del producto. Si el espacio de exhibición es correcto, y los espacios de consumo son armoniosos, el cliente puede sentirse más atraído a comprar y a pasar mayor tiempo en la tienda e incluso a comprar un tipo de producto particular en otras palabras direccionar la venta poniendo énfasis en los beneficios sobresalientes del producto.

La característica Ambientación (Música-Aroma-Iluminación-Colores), tiene tendencia marcada a la valoración homogénea en todos los rangos salariales, como se puede ver en el gráfico

73, quienes no valoran esta característica solo suman el 23% de las menciones. Las valoraciones positivas se concentran entre los rangos $500,001 a $1,000,000 y $1,000,001 a $2,000,000 , donde los encuestados están dispuestos a pagar entre entre $1001 a $1500 pesos por el cupcake en un 46% de las menciones.

**Gráfico 73: Cantidad de personas que si valoran y que no valoran la característica Ambientación según rango de salario y rango de precio**

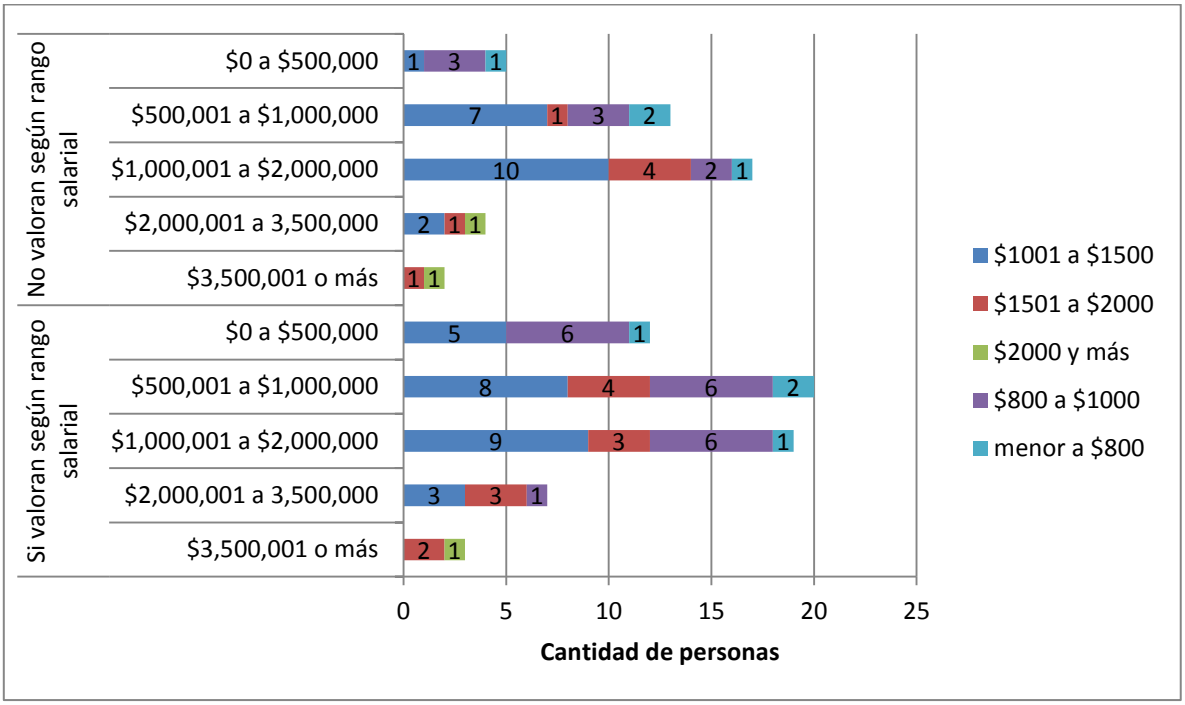



**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

Por su parte la característica audiovisuales, tiene tendencia a la valoración positiva, concentrándose entre los rangos $500,001 a $1,000,000 y $1,000,001 a $2,000,000 con 38% de las menciones, donde los encuestados están dispuestos a pagar entre $1001 a $1500 en un 43% de los casos, seguido de $800 a $1000 en un 36% de los casos, esto se puede observar en el gráfico 74.

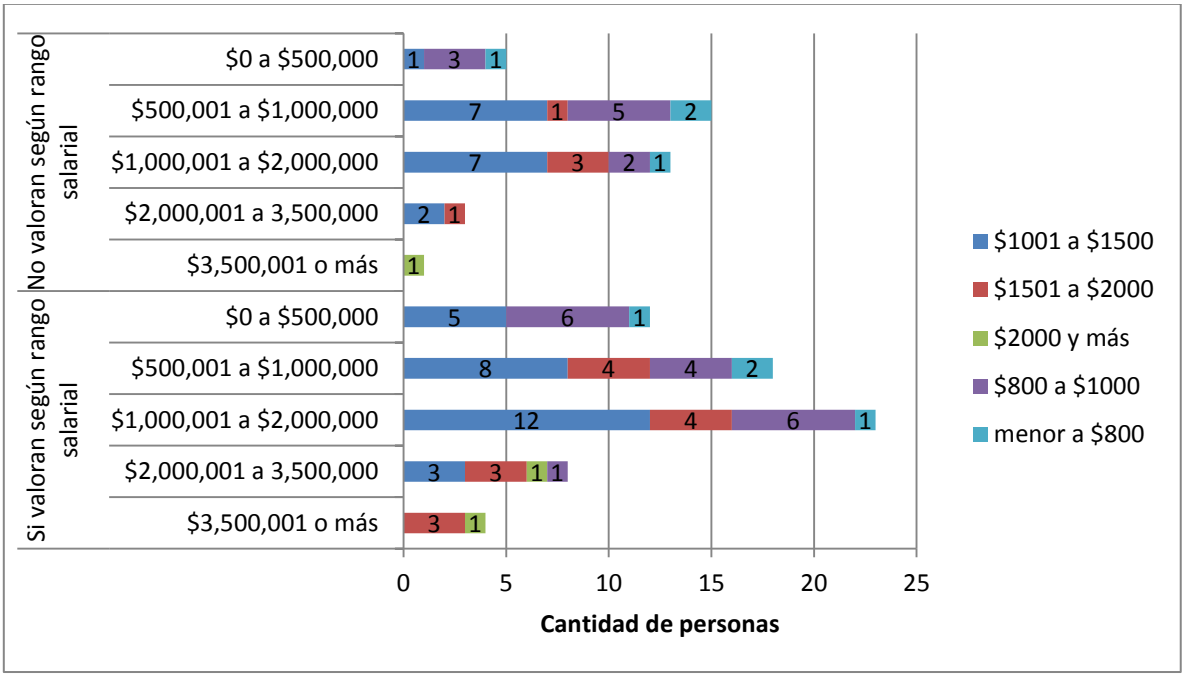
Quienes valoran estas características, aprecian la atmosfera que se puede lograr de la tienda y privilegian permanecer el mayor tiempo posible en el lugar. El buen uso de los factores que componen la ambientación de una tienda y elementos audiovisuales, pueden generar espacios interesantes, armoniosos y agradables para el consumidor; los factores afectan su percepción de los establecimientos e intensifican la experiencia generada por el mismo producto.

**Gráfico 74: : Cantidad de personas que si valoran y que no valoran la característica Elementos Audiovisuales según rango de salario y rango de precio**




**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

**Gráfico 75: : Cantidad de personas que si valoran y que no valoran la característica Lugar Temático según rango de salario y rango de precio**



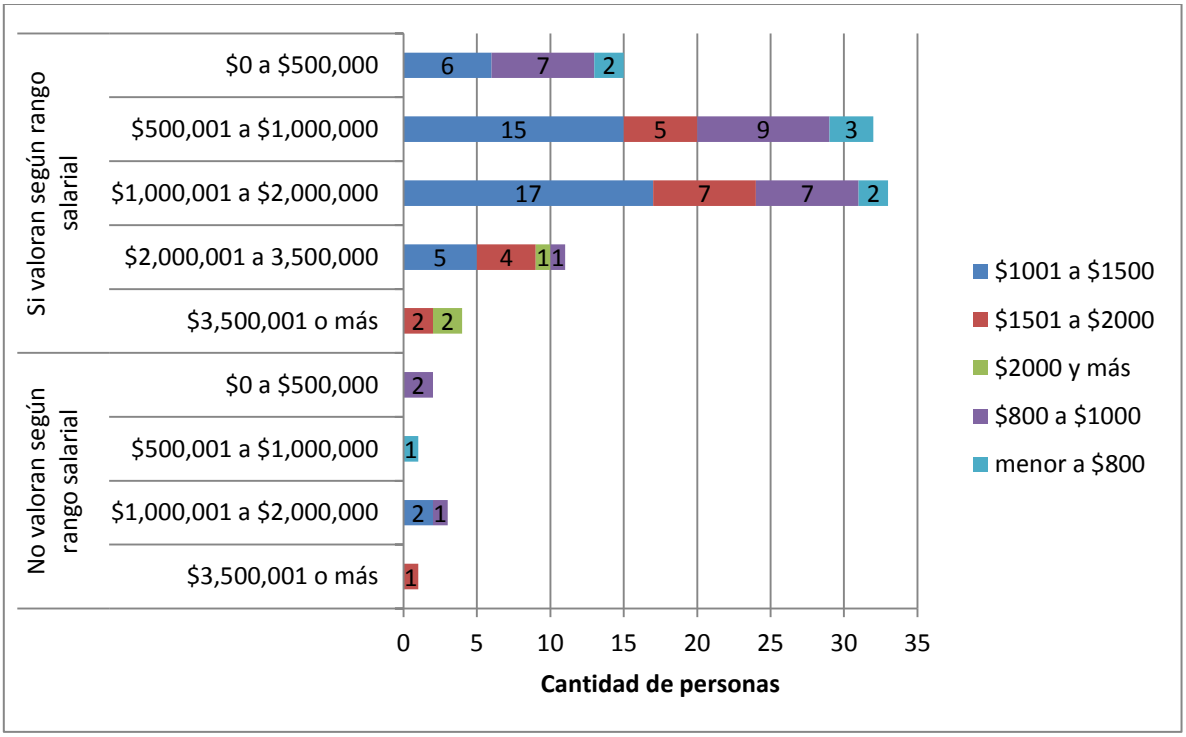

**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

La característica Lugar Temático, tiene valoraciones positivas y negativas homogéneas, con una leve tendencia a las valoraciones positivas en todos los rangos salariales, las valoraciones positivas corresponden al 64% de las menciones, y en los rangos $2,000,001 a $3,500,000 y $3,500,001 a más, la valoración positiva llega a un 73% y 80% de las menciones respectivas de cada rango. Quienes valoran positivamente esta característica, están dispuestos a pagar entre $1001 a $1500 un 43% de las veces, seguido de $800 a $1000 en un 26% de las veces.

En el caso de las valoraciones negativas, destacan los rangos de $500,001 a $1,000,000 y $1,000,001 a $2,000,000 con 45% y 36% de las menciones de cada rango respectivamente.

Finalmente al realizar la pregunta general de si las personas consideran que la experiencia sensorial le agrega valor a la oferta, existe una tendencia clara a la valoración de la experiencia sensorial con un 93% de las menciones, dentro del rango $2,000,001 a $3,500,000 las valoraciones son en su totalidad positivas, para los demás rangos salariales , el rango predominante de precios dispuestos a pagar es de $1001 a $1500 en 45% de los casos, seguido de $800 a $1000 con el 25% y en tercer lugar $1501 a $2000 con 19% de los casos.

**Gráfico 76 Cantidad de personas que si valoran y que no valoran a la experiencia sensorial como valor agregado de la oferta según rango de salario y rango de precio**




**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

## 6.6 Análisis de las encuestas

En el desarrollo de las encuestas, las personas dieron a conocer sus preferencias, motivaciones y necesidades a la hora de consumir productos de pastelería, en particular Cupcakes y cuáles son sus expectativas al visitar las tiendas que ofrecen tales productos. A continuación se muestra un análisis con los principales elementos recopilados.

### 6.6.1 Preferencias

Las personas que consumen de estos productos prefieren en un 34 % realizar la compra en una pastelería y un 28% de forma Online. Esto se explica por la novedad del producto y la capacidad que tienen las pastelerías para prepararlo, que combinado con la escasa cantidad de tiendas de cupcakes configuran a las pastelerías como el mejor lugar (físico) para comprar el producto, el negocio online, viene dado por el auge de los negocios online en todo ámbito y por la gran cantidad de negocios de cupcakes (que muchas veces no están dentro del marco legal) que han surgido a raíz del auge de los cupcakes. El rango etario no es determinante en el consumo de cupcakes, comportándose homogéneamente entre los rangos etarios 21 a 50 años . cuando el cliente busca comprar cupcakes la opción más simple, rápida (sin realizar pedido anticipadamente) es buscarlo en una pastelería, sin embargo en las tiendas online pueden encontrarse productos más elaborados y personalizados pero con la restricción de que los productos no estarán disponibles de inmediato.

### 6.6.2 Precio y segmento económico

Las personas que van a pastelerías buscan una oferta de aproximadamente $1000 a $1500 pesos por cupcake, y el segmento socioeconómico que acude a este tipo de oferta de cupcakes posee en su gran mayoría sueldos sobre los $500,000 pesos.

### 6.6.3 Cantidad comprada

Al respecto de la cantidad de cupcakes que compra el cliente por vez, destaca entre 4 y 6 con 46% de las menciones, lo que se replica en cada uno de los establecimientos mayoritarios con un 79% de las menciones en tiendas Online, y 43% en pastelerías. En tiendas de cupcakes esta cantidad llega a un 50% de las menciones.

### 6.6.4 Frecuencia de compra

La frecuencia de compra predominante se sitúa entre 2 veces al año y 1 vez cada 3 meses con un 30% y 29% respectivamente. Esta baja frecuencia puede deberse a una serie de razones, compra principalmente en ocasiones especiales, preocupación por la salud, y también por el tipo de establecimiento, se observa que en cafeterías, la compra de cupcakes es más frecuente y se mueve entre 1 vez cada 3 meses con un 38% de las menciones del establecimiento, 1 vez al mes con 46% , 2 veces al mes y más con un 8% y 8% respectivamente. También se observan compras frecuentes en supermercados siendo 1 vez al mes el más alto con 45% de las menciones. En las pastelerías la frecuencia de compra se mueve con pocas diferencias entre 2 veces al año, con 28% de las menciones, seguido de 1 vez cada 3 meses, con 23% de las menciones y 1 vez al mes 26%. Para las tiendas de cupcakes la frecuencia principal es 1 vez cada 3 meses con el 50% de las menciones.

### 6.6.5 Atributos del producto valorados

Los atributos valorados por los clientes para el producto se detallan a continuación:

#### *6.6.5.1 Tamaño Individual*

Un 37% de los encuestados aprecia que los cupcakes tengan tamaño individual, en relación a su facilidad para repartir y están dispuestos a pagar entre $1000 y $2000 pesos con un 74% de las preferencias. Se concentra en los rangos salariales entre $500,000 y $2,000,000 de pesos.

#### *6.6.5.2 Vegano*

Gran parte de los encuestados no considera fundamental que el producto sea vegano, solo un 10% de los encuestados aprecia que los cupcakes sean veganos, lo que tiene relación con la elección de un estilo de alimentación en el cliente o en alguno de los integrantes familiares. Quienes valoran este atributo están dispuestos a pagar entre $1000 y $1500 pesos con un 60% de las preferencias. Se concentra en los rangos salariales entre $1,000,0001 y $2,000,000 de pesos.

#### *6.6.5.3 Libre de azúcar*

Parte importante de los encuestados no considera fundamental que el producto sea libre de azúcar, solo un 21% de los encuestados aprecia que los cupcakes no contengan este ingrediente, lo que tiene relación con la presencia de enfermedad Diabetes en alguno de los integrantes familiares.

Están dispuestos a pagar entre $1000 y $1500 pesos con un 43% de las preferencias. Se concentra en los rangos salariales entre $1,000,0001 y $2,000,000 de pesos.

#### *6.6.5.4 Reducido en grasas*

Un 63% de los encuestados valora que el producto sea reducido en grasas, quienes aprecian que los cupcakes no contengan este ingrediente, lo que tiene relación con estilos de vida de las personas y la presencia de enfermedades como colesterol alto e hipertensión. en alguno de los integrantes familiares. Quienes valoran este atributo están dispuestos a pagar entre $1000 y $1500 pesos con un 43% de las preferencias. Se concentra en los rangos salariales entre $500,001 y $2,000,000 de pesos.

#### *6.6.5.5 Reducido en calorías*

Un 76% de los encuestados valora que el producto sea reducido en calorías, quienes aprecian que los cupcakes no contengan este ingrediente, lo que tiene relación con estilos de vida de las personas y la presencia de enfermedades como colesterol alto e hipertensión en el cliente o en alguno de los integrantes familiares. Quienes valoran este atributo están dispuestos a pagar entre $1000 y $1500 pesos con un 46% de las preferencias. Se concentra en los rangos salariales entre $500,001 y $2,000,000 de pesos.

#### *6.6.5.6 Hecho de granos integrales*

Gran parte de los encuestados no considera fundamental que el producto sea hecho de Granos integrales, solo un 10% de los encuestados aprecia que los cupcakes tengan estas características, lo que tiene relación con la presencia de enfermedades como Hipertensión y Colesterol alto en el cliente o en alguno de los integrantes familiares. Quienes valoran este atributo están dispuestos a pagar entre $1000 y $1500 pesos con un 11% de las preferencias. Se concentra en los rangos salariales entre $500,001 y $3,500,000 de pesos.

#### *6.6.5.7 Libre de Gluten*

Solo una pequeña parte de los encuestados considera fundamental que el producto sea libre de Gluten, correspondiente a un 6% , lo que tiene relación con la presencia de enfermedad Celiaquía en el cliente o en alguno de los integrantes familiares. Están dispuestos a pagar entre

$1501 y $2000 pesos con un 50% de las preferencias. Se concentra en los rangos salariales entre $500,001 y $3,500,000 de pesos.

### 6.6.6 Servicios y productos complementarios valorados

Los servicios y otros productos complementarios valorados por los clientes para el producto se detallan a continuación:

#### *6.6.6.1 Muestras gratis*

Gran parte de los encuestados valora el servicio asociado de entrega de muestras gratis del producto, un 94% de los encuestados aprecia que los cupcakes tengan asociado este servicio. Quienes valoran este atributo están dispuestos a pagar entre $1501 y $2000 pesos con un 43% de las preferencias. Se concentra en los rangos salariales entre $500,001 y $2,000,000 de pesos.

#### *6.6.6.2 Cafetería u otras bebidas*

Gran parte de los encuestados valora el producto asociado de Cafetería u otras bebidas, un 93% de los encuestados aprecia que los cupcakes tengan asociado este producto. Quienes valoran este producto asociado están dispuestos a pagar entre $1501 y $2000 pesos con un 43% de las preferencias. Se concentra en los rangos salariales entre $500,001 y $2,000,000 de pesos.

#### *6.6.6.3 Muffins y otros tipos de pastelillos*

Una parte mayoritaria de los encuestados valora el producto asociado de Muffins y otros tipos de pastelillos, un 91% de los encuestados aprecia que los cupcakes tengan asociado este producto. Quienes valoran este producto asociado están dispuestos a pagar entre $1501 y $2000 pesos con un 43% de las preferencias. Se concentra en los rangos salariales entre $500,001 y $2,000,000 de pesos.

#### *6.6.6.4 Productos salados y Sándwiches*

Con homogeneidad valoran positiva y negativamente el producto asociado Sándwiches y otros productos salados, un 60%% de los encuestados aprecia que los cupcakes tengan asociado este producto, quienes están dispuestos a pagar entre $1501 y $2000 pesos con un 39% de las preferencias. Se concentra en los rangos salariales entre $500,001 y $2,000,000 de pesos.

#### *6.6.6.5 Gift Shop*

Las valoraciones positivas y negativas la presencia de productos de Gift Shop, un 46% de los encuestados aprecia que los cupcakes tengan asociado estos productos, quienes están dispuestos a pagar entre $1501 y $2000 pesos con un 39% de las preferencias. Se concentra en los rangos salariales entre $500,001 y $2,000,000 de pesos.

#### *6.6.6.6 Pedidos Online*

Gran parte de los encuestados valora el servicio asociado de Pedidos Online, un 93% de los encuestados aprecia que los cupcakes tengan asociado este servicio. Quienes valoran este servicio asociado están dispuestos a pagar entre $1501 y $2000 pesos con un 41% de las preferencias. Se concentra en los rangos salariales entre $500,001 y $2,000,000 de pesos.

#### *6.6.6.7 Despacho a domicilio*

Los encuestados valoran, en su mayoría el servicio asociado de Despacho a domicilio. Un 70% de los encuestados aprecia que los cupcakes tengan asociado este servicio.. Quienes lo valoran están dispuestos a pagar entre $1501 y $2000 pesos con un 41% de las preferencias. Se concentra en los rangos salariales entre $500,001 y $2,000,000 de pesos.

#### *6.6.6.8 Do It Yourself (Hazlo tú mismo)*

Con homogeneidad valoran positiva y negativamente el servicio asociado, un 45% de los encuestados aprecia que los cupcakes tengan asociado este producto, quienes están dispuestos a

pagar entre $1501 y $2000 pesos con un 39% de las preferencias. Se concentra en los rangos salariales entre $500,001 y $2,000,000 de pesos.

#### *6.6.6.9 Distintos medios de pago*

Gran parte de los encuestados valora el Servicio asociado Distintos medios de pago, un 93% de los encuestados aprecia que los cupcakes tengan asociado esta característica. Quienes valoran esta característica asociada están dispuestos a pagar entre $1501 y $2000 pesos con un 43% de las preferencias. Se concentra en los rangos salariales entre $500,001 y $2,000,000 de pesos.

#### *6.6.6.10 Características del local valoradas*

1. **Conectividad y Localización:**

Gran parte de los encuestados valora la característica Conectividad y Localización, un 77% de los encuestados aprecia que los cupcakes tengan asociado este producto. Quienes valoran este producto asociado están dispuestos a pagar entre $1000 y $1500 pesos con un 38% de las preferencias. Se concentra en los rangos salariales entre $500,001 y $2,000,000 de pesos.

2. **Ambientación:**

Gran parte de los encuestados valora la característica Ambientación, un 77% de los encuestados aprecia que los cupcakes tengan asociado este producto. Quienes valoran este producto asociado están dispuestos a pagar entre $1000 y $1500 pesos con un 43% de las preferencias. Se concentra en los rangos salariales entre $500,001 y $2,000,000 de pesos.

3. **Comodidad del mobiliario:**

Gran parte de los encuestados valora la característica comodidad del mobiliario, un 80% de los encuestados aprecia que los cupcakes tengan asociado esta característica en el local. Quienes valoran esta característica asociada están dispuestos a pagar entre $1000 y $1500 pesos con un 45% de las preferencias. Se concentra en los rangos salariales entre $500,001 y $2,000,000 de pesos.

### 4. Diseño tienda (distribución de los espacios)

Existe una tendencia evidente a la valoración positiva de esta característica, un 72% de los encuestados aprecia que los cupcakes y espacios de la tienda estén distribuidos de forma sugerente y armoniosa. Quienes valoran esta característica están dispuestos a pagar entre $1001 y $1500 pesos por producto con un 47% de las preferencias. Se concentra en los rangos salariales entre $0 y $2,000,000 de pesos

### 5. Ambientación (Música, Iluminación, Colores, Aromas)

Existe una tendencia evidente a la valoración positiva de esta característica, un 60% de los encuestados aprecia que los cupcakes y espacios de la tienda estén decorados de forma sugerente y armoniosa. Quienes valoran esta característica están dispuestos a pagar entre $1001 y $1500 pesos por producto con un 47% de las preferencias. Se concentra en los rangos salariales entre $0 y $2,000,000 de pesos

### 6. Lugar Temático

Existe una valoración homogénea entre positivas y negativas para esta característica, un 64% de los encuestados aprecia que la tienda esté ambientada con algún tema que motive y apasione al cliente. Quienes valoran esta característica están dispuestos a pagar entre $1001 y $1500 pesos por producto con un 43% de las preferencias. Se concentra en los rangos salariales entre $0 a $2,000,000 de pesos

## 6.7 Validación de los factores de éxito a través de la demanda

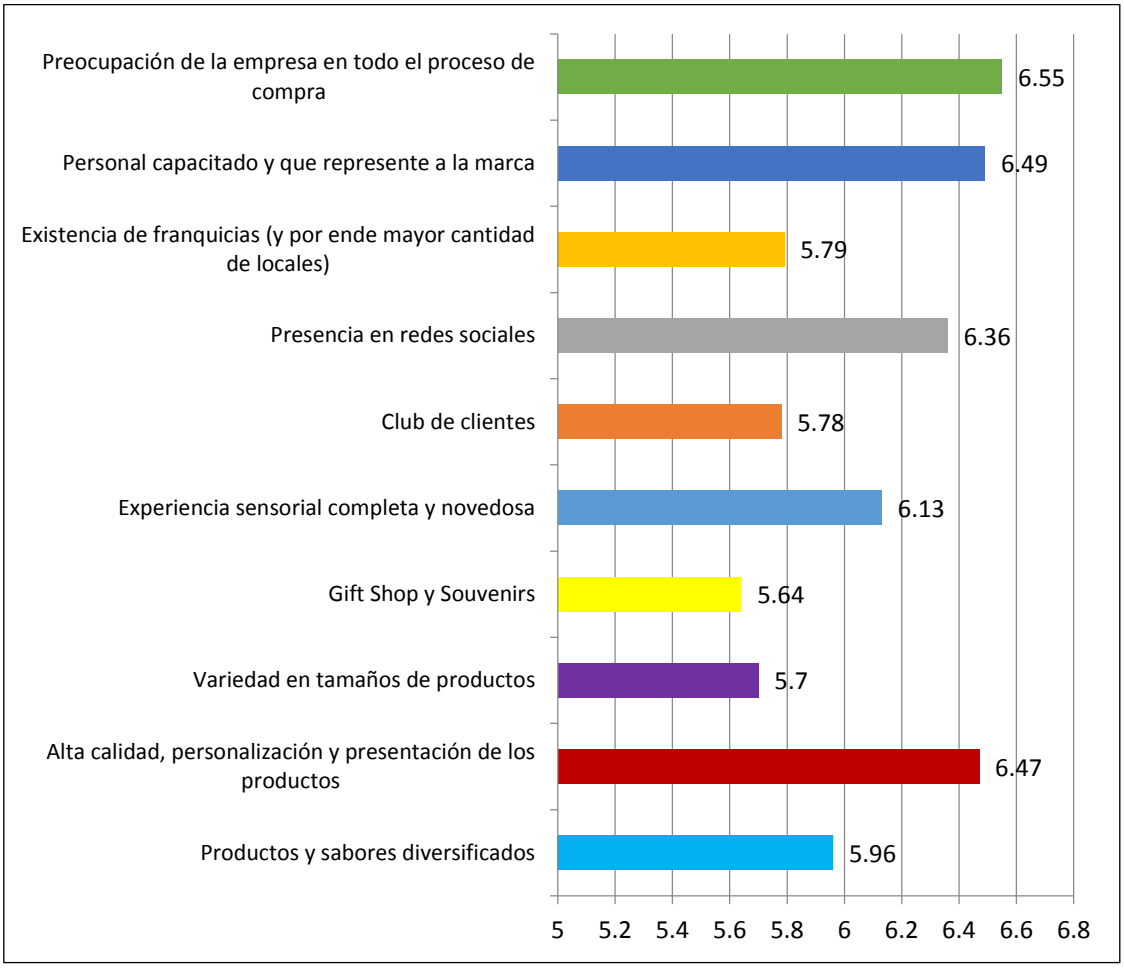
Se realizó una encuesta a 100 personas donde se les preguntó cuánto valoraban del 1 a 7, de acuerdo al diferencial semántico de Osgood, los factores de éxito observados en el análisis de la oferta. En la totalidad de los casos, los promedios ponderados se encuentran sobre 5.5, en el sector de las valoraciones positivas.

El factor más valorado es "Preocupación de la empresa en todo el proceso de compra" con un promedio ponderado de 6.55 con el 90% de los encuestados seleccionando valoraciones entre 6 y 7 . En segundo lugar se encuentra "Personal capacitado y que represente la marca" con un promedio ponderado de 6.49 con el 88% de los encuestados seleccionando valoraciones entre 6 y 7. En tercer, cuarto y quinto lugar, todos sobre 6, se encuentran "Alta calidad, personalización y presentación de los productos" con promedio ponderado de 6.47, "Presencia en Redes Sociales" con promedio ponderado de 6.36 y "Experiencia sensorial completa y novedosa" con promedio ponderado de 6.13; en estos tres casos, más del 75% de las respuestas los valoraron entre 6 y 7.

Los siguientes puestos los ocupan "Productos y sabores diversificados" con un promedio ponderado de 5.96, luego, muy cercanas se encuentran "Existencia de franquicias", "Club de Clientes" y "Variedad en tamaños de productos" con promedios ponderados rondando el 5.70. En ellas sobre un 60% de las respuestas ha valorizado los factores con 6 y 7. Finalmente y con un cercano promedio ponderado de 5.64 se encuentra "Giftshop y souvenirs" con un 59% de respuestas valorizando el factor entre 6 y7.

La totalidad de los factores de éxito observados en el análisis de la oferta, son bien recibidos por la demanda, teniendo valoraciones positivas e incluso mayores al 5.5, cabe destacar que en ciertos casos la valorización puede darse por apreciaciones que se tienen del éxito que la aplicación de un factor ejercería en el negocio, ya que algunos factores solo se presentan en empresas de cupcakes extranjeras o empresas de otros rubros en Chile.

**Gráfico 77 : Valoración de los factores de éxito**




**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

## 6.8 Principales conclusiones y aprendizajes

En este apartado se detallarán las principales conclusiones y aprendizajes de los factores que captan la atención del cliente y logran generar la decisión de compra del producto/servicio.

### 6.8.1 Generar una experiencia sensorial en el cliente:

El cliente busca obtener una experiencia, un recuerdo agradable del lugar al que visitará y que le recuerde, cuando cualquiera de los sentidos se active nuevamente con estímulos similares, la experiencia vivida y que esto mismo genere cercanía y valoración tanto del producto como los factores asociados a él, privilegiando un lugar, un producto y una marca sobre otra. El objetivo debe ser quedar grabados en la mente del cliente mediante una experiencia de compra y consumo única e

inigualable, saborear, oler, ver, escuchar, tocar, dirigir todas las estrategias hacia la sensibilidad del consumidor.

Controlar todas las variables que influyen en el comportamiento del consumidor y utilizarlas a favor, la ambientación del local, la atención del personal, el uso de colores, más si el 95% de las decisiones que toma un individuo son motivadas por el inconsciente y se forman en la parte más emocional del individuo[208].

### 6.8.2 Fidelizar al cliente

Una vez aplicado en profundidad el marketing sensorial y de la forma correcta, es posible lograr que el cliente vuelva a visitar el local y vuelva a comprar el producto, esta fidelización si se establece de forma correcta, permite lograr que el cliente además recomiende el producto a otros consumidores.

No todos los esfuerzos deben enfocarse a captar nuevos clientes, debe existir un equilibrio, más si se considera que fidelizar a un cliente suele ser más rentable que captar a uno nuevo, debido a que genera menores costos de marketing y de administración, (un consumidor que ha comprado es más probable que vuelva a hacerlo y vender a ese consumidor requiere menos operaciones en el proceso de venta).

Es importante brindar un buen servicio al cliente, para ganar su confianza y preferencia, dar un trato amable buena atención, comodidad, trato personalizado, y rápida atención. En resumen que el cliente tenga un sentimiento de pertenencia con la marca, los clubes de clientes, socios o tarjetas vip para acceder a ciertos beneficios u ofertas especiales.

Los servicios de post venta son importantes en este sentido para dar apoyo en la totalidad del proceso y mantener el contacto después de realizada la venta. Recopilar datos como nombre, dirección, teléfono, fecha de cumpleaños y establecer estrategias para aprovechar tal información generará confianza y cercanía en el cliente.

### 6.8.3 Estar en constante conocimiento de las últimas tendencias y atractivos para el cliente

[208] A.K. Pradeep en “The Buying Brain”

Desde música, redes sociales y los líderes de opinión (o influenciadores) que surjan de ellas, a compatibilidad con ciertas tecnologías, nuevas tendencias en decoración, de elaboración, ingredientes, entre otros, es fundamental estar actualizando constantemente los atractivos para el cliente. En el caso particular del modelo en comento, es importante actualizar los factores se estimulan cada uno de los sentidos

### 6.8.4 Enfocarse en el equilibrio entre sabor y cuidado de la salud

Los clientes valoran los productos reducidos en calorías y grasas, es una tendencia cada vez más presente en la industria alimentaria, sin embargo, tienden a ser vistos como productos con un sabor menos atractivo, se debe encontrar un equilibrio e innovar en los ingredientes, para que los cupcakes puedan ser vistos como un producto de consumo frecuente, con un impacto bajo en el cuidado de la salud.

A pesar de esto, dentro de la naturaleza del ser humano existe la necesidad de alimentos indulgentes, ya que centro de placer del cerebro, llamado núcleo accumbens, es esencial para nuestra supervivencia como especie, si se desactiva el placer, desactivará el deseo de vivir, Pero la estimulación a largo plazo del centro de placer activa el proceso de adicción. Cuando consume cualquier sustancia de abuso, incluyendo el azúcar, el núcleo accumbens recibe una señal de dopamina, de la que se experimenta el placer. Por lo que consume más. Es entonces deber de las empresas que producen estos alimentos indulgentes, informar sobre las consecuencias de los excesos y utilizar insumos adecuados para disminuir las cantidades de ingredientes indulgentes, sin descuidar de paso el sabor del producto.

El uso de sustitutos para el azúcar e insumos reducidos en grasa es la principal estrategia para lograr tal objetivo, además del uso de chocolates de buena calidad con alto porcentaje de cacao, y la inclusión de frutas y frutos secos.

### 6.8.5 Mantener visibilidad y contacto en las redes sociales

Las redes sociales son el principal medio de comunicación entre los clientes y es importante que esta comunicación sea llevada también al nivel de la comunicación cliente-empresa, es por esto que es cada vez más común que las empresas estén presentes en todas las redes sociales disponibles, Facebook, Twitter, Instagram, Spotify, Pinterest, Youtube entre otras, y aplicaciones propias. También es bueno contar con el apoyo de Brand ambassadors en estas mismas redes. El Brand

Ambassador (Líder de opinión, Influenciador) puede jugar, como podrá suponerse, un papel clave para las estrategias de comunicación, relaciones públicas y marketing de las empresas. Sin embargo tal papel no implica per se y a priori que sea positivo o acorde con esas estrategias. Es por esto importante evaluar a conciencia el aporte particular de cada persona (líder de opinión), ya que un error de la compañía (sea de comunicación o de producción, por ejemplo) puede resultar hoy muy costoso en términos de imagen y reputación de marca e incluso en términos económicos. Y no sólo por el efecto de viralización en que se basa la difusión de contenidos en las redes sociales sino también por el poder de los influenciadores en esa viralización.

### 6.8.6 Contar con personal capacitado, fidelizar al cliente interno, aplicar marketing corporativo

Con la importancia que adquiere el servicio al cliente en los negocios actuales, es requerido contar con personal capacitado, que tenga un buen dominio de las habilidades blandas y capacidad técnica necesaria para ser un aporte en la experiencia sensorial satisfactoria del cliente.

En este sentido, crece en importancia la lealtad y fidelización del cliente interno, y de esta forma es posible una diferenciación de la competencia, que puede traducirse, tal como lo plantea Michael Porter, en una ventaja competitiva. El compromiso total de los empleados tiene como efecto mantener una base de clientes leales, si los empleados conocen los productos, los servicios, los programas y las estrategias corporativas, serán más receptivos con los clientes.

Un elemento básico para lograr esto es el Marketing Interno, que se resume en las estrategias aplicadas para vender al propio empleado, las ideas, valores, culturas, políticas y proyectos de la empresa. Una estrategia de Marketing Interno eficaz posee el potencial de mejorar realmente la contribución de los empleados alineando lo que realizan, cómo lo realizan y sus valores, con los objetivos de la organización.

Lo anterior se logra con una serie de estrategias, como dar conocimiento de la función del empleado en la empresa y que se espera de ellos, ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento en la organización, darles responsabilidades y poder de decisión, reconocer su trabajo y recompensarlos.

# CAPITULO 7: MODELO DE NEGOCIOS

El modelo de negocio enfocado en el marketing sensorial se desarrollará de forma incremental en el proyecto, con una base inicial de estrategias inherentes en el negocio de la comida junto con otras mínimas y a medida que se avance en las fases se integrarán otras estrategias de marketing sensorial cada vez más específicas, esto se describe en la siguiente tabla que muestra las principales actividades a realizar para el proyecto en comento. Se considera adelantado desde ya la imagen corporativa e iniciación de actividades, y aparición en redes sociales.

**Tabla 45 : Fases del proyecto**

| Fase 1 (1 a 2 año) | Fase 2 (3-4 año) | Fase 3 (5año- en adelante) |
|---|---|---|
| - Levantamiento inversión<br>- Compra de terreno en punto de alta afluencia<br>-Proceso de permisos y certificaciones, elaboración de manuales y procedimientos<br>-Diseño de planos del recinto (Ingeniería Básica)<br>- Contratación para Diseño Software gestión (Externalizado)<br>-Construcción de tienda, ambientación (Básico, incluye mobiliario, iluminación fibra óptica gigantografías adhesivas)<br>-Implementación tecnológica en pedidos y sistema WIFI.<br>-Mejoras en Página Web y desarrollo de aplicación mobile.<br>-Contrataciones Personal Operativo y Administrativo<br>-Capacitaciones en Manuales y procedimientos | Ambientación (avanzado) Construcción estructura planetario y compra proyector<br>- Compra mobiliario específico (planetario)<br>- Compra souvenirs cupcakes, universo, Marca (Elaborados para la empresa)<br>- Instalación Gift Shop con Merchandising<br>- Alianzas con páginas de cupones, Matrimonios.cl<br>-Promociones Club Clientes Reward<br>-Actividades clientes internos (bienestar)<br>- Análisis de estrategias utilizadas y resultados<br>-Impulso Redes Sociales<br>- Apertura carta a sabores tradicionales del país. | - Mantención de recintos<br>- Reentrenamiento del personal operativo<br>- Procesos de re certificación<br>-Actividades clientes internos (Bienestar)<br>- Reinversión equipos<br>- Alianza con agencias turísticas<br>- Promociones Club Clientes Reward<br>- Análisis de estrategias utilizadas y resultados<br>- Alianzas con recintos educativos.<br>-Evaluar introducción al retail mediante pre mezclas |

| | | |
|---|---|---|
| -Compra de herramientas e insumos<br>-Impulso Redes Sociales<br>-Alianza con productor de bebestibles<br>-Sistema de Reward<br>- Implementación sistema de compras DIY<br>- Sistema de pedido online y despacho a domicilio<br>-Actividades clientes internos (bienestar)<br>- Análisis de estrategias utilizadas y resultados | | |

**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

## 7.1 Segmento de Mercado

El modelo se encuentra dirigido a hombres y mujeres desde los 15 años, que estén cursando o hayan cursado estudios medios o superiores, que se encuentren en periodo laboral o reciban dinero de parte de su familia, que pertenezcan al estrato social medio-alto y que perciben como ingreso per cápita desde $285.000 hasta más de $3.869.000, e hijos desde los 5 años que dependan económicamente de ellos. Con esto podemos incluir desde la GSE C3 hasta las familias pertenecientes a la GSE A, abarcando a un 63% de la población chilena. El segmento al cual se encuentra dirigido es para familias que al menos cuenten con un vehículo. La primera fase de ejecución del modelo de negocio se enfocará principalmente en chilenos, para luego en la segunda fase de desarrollo expandir el servicio a personas extranjeras, para así ampliar el segmento al cual se dirige. Para ello se tendrán que contemplar contrataciones de personal capacitado en idiomas para cumplir con el objetivo de atender a personas de distintos países.

Los chilenos valoran preferentemente los dulces de otros países, pero nunca se olvidan de los dulces chilenos como los empolvados, chilenitos, alfajores, berlines, chumbeques que son parte de sus raíces. La industria pastelera tradicional chilena es una industria de larga data, sin embargo,

cuando los consumidores del segmento buscan algo que les deleite el paladar, prefieren los productos extranjeros, que usualmente tienen una excelente calidad, antes que los dulces tradicionales chilenos ya que no tienen una presentación suficientemente atractiva y sus canales de distribución no son masivos por lo que no están al alcance de todos.

En el aspecto de calidad del servicio y producto, el segmento de chilenos al cual se apunta valoran la comodidad del recinto, que el ambiente se vea sofisticado, novedoso y que sea un lugar donde puedan estar el tiempo necesario para distraerse.

En el caso de los extranjeros, existe una alta probabilidad de aceptación ya que pueden encontrar una combinación de sabores y aromas distintos a los de su país, lo que atraerá su atención con facilidad. Los extranjeros que podrían convertirse en fans de la marca serian de todas las edades ya que verían un atractivo en la tienda distinto a lo que normalmente ven en Chile.

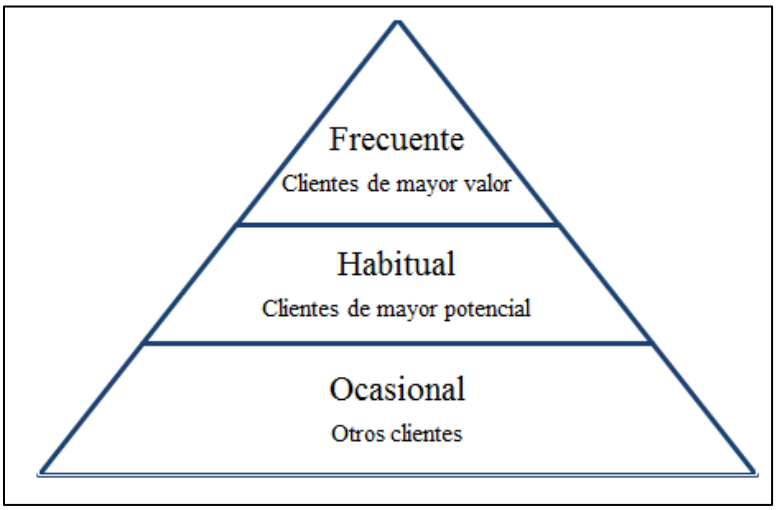
La figura 92 describe cómo se pretende segmentar a los clientes del negocio. Los clientes con mayor potencial son de la región metropolitana residentes en las comunas de Santiago, Providencia, Ñuñoa, La Florida y Maipú, los consumidores que vivan en esas comunas son las que le entregarían mayor rentabilidad a la empresa. Estos se encuentran en un rango etario entre 15 y 50 años, pertenecientes a la clase media y media-alta, son estudiantes universitarios o profesionales, constantemente preocupados de consumir y regalar alimentos personalizados, siempre atentos a la tendencia actual. Tienen los recursos para adquirir productos de buena calidad y diferenciados del mercado.

Los clientes que tienen mayor valor para el modelo son los pertenecientes a un rango etario entre los 25 a 55 años, ubicados en las comunas de Las Condes, Vitacura, Providencia y Lo Barnechea ya que son quienes principalmente tienen un trabajo estable y pueden realizar compras que causen un mayor impacto en las ventas de la empresa ya que cuentan con ingresos fijos y según el target al cual se apunta por lo general tienen buenos cargos dentro de su lugar de trabajo. Cuentan con más responsabilidades, pero a la vez tienen una amplia vida social por lo tanto desembolsan dinero en regalos para sus amigos y familiares.

Cabe destacar que es la mujer quien principalmente quien realiza las compras de pastelitos.

Los clientes ocasionales pueden ser cualquier persona que tenga el poder adquisitivo para comprar el producto y que pase por el lugar, o viva cerca del lugar y guste de los pastelillos personalizados.

**Figura 92 : Pirámide de segmentación del cliente, de acuerdo a la frecuencia de compra**




**Fuente: Elaboración Propia (2015)**

El comportamiento del cliente al cual se apunta es a quienes se muestran leales a la marca y los beneficios que se espera que tengan los clientes es un producto con una buena relación precio/calidad y un atractivo servicio post venta

El segmento objetivo busca satisfacer su necesidad de indulgencia, pero también productos que vayan en la línea del cuidado de la salud y tengan variantes para celiacos y diabéticos. Se trata de personas que valoran la existencia de productos complementarios como los de cafetería y tetería en la tienda. Y finalmente personas que están en la búsqueda constante de nuevas experiencias con las marcas que les permitan sentirlas "suyas".

Influye en esto de gran manera la experiencia sensorial, los colores, los aromas de los tipos de productos que hacen que sea más atractivo para el cliente final. Es de gran importancia hacer ver que si el producto es pequeño se le puede dar un valor agregado haciendo que su aroma sea penetrante a los sentidos del consumidor para que, a este a pesar del tamaño o precio, lo quiera comprar más que nada por lo que el producto lo hace sentir.

La ubicación de todo esto en conjunto con la intensidad de los sabores, olores, la atención al cliente, las experiencias palpables y auditivas de la tienda, logran hacer que el producto sea adquirido de forma rápida y sin que el cliente le tome una excesiva importancia al precio final y otros factores críticos de la tienda.

## 7.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor será la entrega de un servicio donde se vivirá una experiencia multisensorial, entregando productos de alta calidad que estimulen los sentidos del olfato, gusto y tacto y la vista, mientras otros aspectos sensoriales estimulan en un nivel más específico cada sentido La identidad de la marca va a ser plasmada en 5 aristas, una para cada sentido. En el caso particular del modelo en comento, se ofrecerá una amplia carta de Cupcakes de diversos sabores (incluidos Salados, sin alérgenos, bajos en grasas y azúcar), otros productos como sándwiches y bebestibles para acompañar. Además de esto se ofrecerá como servicio agregado la proyección planetaria instalando un planetario dentro de la tienda.

En la Fase 1, se diseñará el plano de la tienda, siendo su construcción incremental en las siguientes fases, dependiendo de las necesidades de la empresa. Todos los elementos y la arquitectura que compone el diseño de tienda tendrán relación con el universo, desde los nombres de cada producto (con nombres de planetas, constelaciones, estrellas, galaxias) hasta los sectores de la tienda, el vestuario del personal operativo, la decoración de los espacios (tipo memorabilia será relacionada con los elementos del universo, por ejemplo estrellas , constelaciones, galaxias, junto a cada imagen se añadirá historia alusiva a estas) la iluminación destacará ciertos lugares y emulará el cielo nocturno (utilizando fibra óptica) en otros sectores.

La conectividad y las redes sociales serán fundamentales desde la Fase 1 ya que los clientes están utilizando constantemente las redes sociales para compartir sus experiencias con las marcas, productos y servicios, y es una oportunidad para fidelizarlos. Para esto se utilizará la red wi-fi que será parte de un programa que dispondrá de herramientas donde se podrá monitorear el avance en la gestión de los “me gusta” y seguidores de la tienda en las redes sociales y de esta forma analizar las visitas diarias y la fidelización de los clientes, para conducir la lealtad del cliente hacia donde quiere la empresa. Será una “tienda inteligente” que potenciará la autonomía del cliente, sin descuidar la calidad del servicio y la atención (mediante anfitriones) para lo anterior se reconocerá al cliente, se tendrá registro del historial de compras del cliente, e incluso se ofrecerán ofertas personalizadas a clientes fieles.

Desde la Fase 1 existirán pedestales para que las personas hagan sus pedidos y los retiren del mostrador. Se desarrollará una aplicación donde las personas podrán enterarse de promociones, información sobre la carta, club de rewards y jugar entretenidos juegos para obtener como premio descuentos y promociones. Dentro la Fase 1 a partir del segundo año en adelante, existirá una

sección DIY donde las personas podrán armar su propio cupcake, con ingredientes básicos, se les proporcionará bases de sabores básicos dulces y salados como vainilla, chocolate, orégano y parmesano todo el año. Dependiendo de la estación se agregarán otro tipo de bases frutales y de fusión (barbacue, merken, tocino, albahaca, entre otros). Cada cierto tiempo una base Premium será ofrecida en el DIY, las bases estarán preparadas previamente para para que los clientes puedan elegir un relleno a elección, en caso de que no quieran su cupcake relleno, tendrán la posibilidad de elegir bases sin relleno. Se ofrecerán distintos tipos de cubiertas que incluyen chocolates de distintos colores y sabores, buttercream de distintos sabores, cremas, salsas, y golosinas para decorar en el caso de las bases dulces y salsas, quesos, cremas saladas, y especias en caso de las bases saladas. El valor de este producto estará dado por el peso.

En la Fase 2 se implementará el Gift shop, dentro de este los clientes podrán encontrar productos relacionados con la marca, el universo y los cupcakes. Por ejemplo, artículos de vestir como poleras, zapatillas, pantalones, gorros, chaquetas, y accesorios como llaveros, pins decorativos, posters, imanes, paraguas, bisutería, tazas, vasos, relacionados con la marca, los cupcakes y el universo. También se venderán implementos para la elaboración en casa de cupcakes como moldes, cápsulas, espátulas, boquillas y mangas pasteleras.

También en la fase 2, se construirá el planetario de acuerdo a lo definido en la etapa de diseño arquitectónico de los recintos, se comprará el mobiliario y equipos específicos para éste y se ambientará de forma consecuente con la tienda.

En la fase 3, se establecerán alianzas con agencias turísticas y con recintos educativos enfocándose principalmente en atraer a ese público objetivo nuevo a atracciones como DIY, planetario y memorabilia. Por otra parte, en esta fase también se realizará una evaluación de la posibilidad de entrar al retail utilizando pre mezclas para cupcakes.

## 7.3 Canales de entrega

Durante la Fase I se dará a conocer la tienda de cupcakes mediante las redes sociales, creando cuentas de Facebook, Twitter, Pinterest e Instagram. Donde se posteará constantemente la disponibilidad de productos, fotos referenciales de estos, promociones de alianzas estratégicas e información referente a la afiliación para clientes potenciales. Se utilizan estos medios ya que, para los consumidores, es más fácil acceder para aprender y comentar sus opiniones referentes a los

servicios/productos ofrecidos. Los canales de entrega del producto y servicio ofrecido serán la tienda y también se utilizará el despacho a domicilio.

El segmento objetivo, según las entrevistas y las encuestas realizadas, es propenso a compartir sus experiencias mediante el boca a boca, esto pone énfasis en el uso de las redes sociales hoy en día ya que nuestro consumidor potencial se centra constantemente en compartir sus experiencias, reclamos y emociones respecto a productos y marcas dentro de estos medios.

La página web será el principal medio por el cual se entregará información oficial sobre el precio, el tipo y los ingredientes de los productos, está será remodelada para poder gestionar compras de manera online y la disponibilidad de los productos. También como un comienzo al sistema de puntos rewards, se agregará una plataforma dentro de la página para que los clientes se puedan registrar y al momento de pedir sus pastelitos automáticamente tengan la posibilidad de que se les sumen los puntos por la compra que hace dentro de la plataforma. Al mismo tiempo, tendrán un sistema de seguimiento de entrega donde el cliente podrá revisar el día que se estipule la entrega del producto dentro de un mapa que podrá revisar con el número de pedido. También en esta primera fase, se utilizarán medios ATL como revistas de repostería, pequeños anuncios dentro de programas de televisión relacionados con el rubro alimenticio, para que la marca se dé a conocer en los medios nacionales ya que como es un producto de consumo masivo se necesitará en una primera instancia, posicionar la marca dentro de la mente del consumidor.

En la Fase 2 se generarán modificaciones para que se puedan hacer las compras con tarjetas de crédito internacionales y Pay-Pal, esto para que los clientes que quieran comprar desde fuera del país para entrega dentro de la zona geográfica que se abarcará pueda hacerlo sin ningún inconveniente.

Por otro lado, se gestionará la incorporación a los principales portales de ventas que tengan relación al rubro como Matrimonios.cl, Zomato.cl ya que son páginas que visita nuestro público objetivo. También se aumentarán las promociones para el Club de Clientes Reward y se incorporarán artículos de merchandising para que puedan hacer el cambio de sus puntos ya acumulados. En él ámbito comunicacional, también se implementará la publicidad TTL, con el fin de ser más cercano al cliente, impulsando una página de YouTube video blog, donde se podrá trabajar con los sentidos visuales y auditivos del cliente, al mismo tiempo presentar por esta vía la apertura de la carta de cupcakes sabores tradicionales del país.

Durante la Fase tres, se incorporarán promociones para el Club de Clientes Reward extranjeros y se realizaran estudios de exploración donde se verá la posibilidad de abrir tiendas en otros países de latino américa y el mundo. También en esta fase se incorporarán alianzas con revistas, diarios y empresas turísticas ya que el mini planetario estaría terminado en esta fase y los turistas podrían estar interesados en visitar en un lugar para comer que tenga un valor agregado.

En esta fase se seguirá utilizando el marketing TTL, buscando una estrategia de comunicación completa, incorporando eventos, visitas a programas de televisión y convenios con Club de Lectores de El Mercurio.

## 7.4 Relaciones con los clientes (CRM)

Esta sección se separa en cómo se mantendrá la relación con los clientes previo a la entrega de los servicios y posterior a la experiencia vivida en la tienda de cupcakes.

Para realizar una captación efectiva de clientes previo a la visita, se utilizarán las redes sociales y medios de comunicación ATL mencionados anteriormente, en la siguiente fase se hará uso de medios TTL de igual manera para la retención y fidelización de nuevos clientes. Esta etapa tendrá una parte de autoservicio de parte del cliente y la otra la información le llegará mediante los anuncios de revistas. También se trabajará el posicionamiento de marca en pequeñas visualizaciones en televisión abierta ya que es uno de los medios masivos que parte del público objetivo ve con frecuencia.

Dentro del ámbito de las redes sociales se promocionará la página web y la fan page para que aparezca dentro de las primeras alternativas en la zona geográfica de Chile de Google al momento de buscar tiendas de cupcakes o dulces, esto se hará a través de Google AdWords y AdSense. También se participará constantemente dentro de comunidades de internet para búsqueda de información de repostería y comunidades de calificación de restaurantes como DeGusta, TripAdvisor, Zomato y Restorando, para que los clientes puedan ingresar sus comentarios y tener un buen feedback por parte de ellos. La información de personas que ya visitaron la tienda y vivieron la experiencia, hace que la propuesta sea creíble para los futuros clientes. La participación dentro de Matrimonios.cl, será para facilitar e invitar a clientes potenciales que quieran incorporar los servicios y productos de la tienda en su matrimonio.

En el caso que decidan contratar los servicios y productos de la empresa, se tendrán que comunicar mediante la plataforma de Matrimonios.cl para concretar la degustación y propuestas.
Lo mencionado anteriormente sucede solo hasta que la persona se interese en contactarse directamente (vía telefónica o por correo electrónico) con la tienda, desde ese momento el encargado de negocios externos se hará cargo de solucionar las dudas del matrimonio, enviándole información al correo electrónico con cotizaciones y días planificados para que puedan ir a realizar una degustación a la tienda, en caso de que el negocio se concrete, también estará encargada esta persona en la planificación de la entrega de los productos o servicios. De esta manera comienza la asistencia personalizada y exclusiva con el cliente.

Dentro del ámbito de cliente diario, que visite normalmente la tienda, existirán anfitriones con los cuales ellos podrán hacer sus consultas pertinentes referente a cuál es la modalidad de pedido dentro de la tienda, también se contará con señaléticas dentro de la tienda que podrá guiar al cliente para que haga su pedido con facilidad.

Al momento del contacto con el cliente, se le ofrecerá ser parte del Club de Rewards para que así ellos puedan acumular puntos en cada compra, para que de esta forma pasen a formar parte de la cartera de clientes de la tienda enviándoles email marketing con descuentos y promociones según sus preferencias de sabores de cupcakes o café. Si los clientes no quieren ser parte del club de Rewards de igual manera se le pedirá su nombre para la entrega de su producto y para que exista una relación relativamente cercana del vendedor y cliente.

Al momento de finalizar el servicio  y con la finalidad de mejorar este, los clientes podrán encontrar en el lugar donde se sienten un código QR que podrán escanear con su teléfono celular y los redirigirá a una encuesta de satisfacción en la aplicación de la tienda, para de esta forma valorar la experiencia dentro de la tienda. Para responder la encuesta simplemente deberán ingresar el código entregado en la boleta. A cambio, podrán escoger sumar puntos de su afiliación al Club de Rewards o tener un descuento para la próxima compra. Dentro de esta misma aplicación podrán comentar su visita, dejar reclamos, comentar la experiencia y sensaciones que vivió dentro del local, para así establecer una mejora continua en la relación con el cliente.

## 7.5 Flujos de ingresos

Los clientes podrán pagar por los productos y servicios asociados con múltiples medios de pago que existen en el mercado como efectivo, tarjeta de crédito de bancos, tarjetas de casas comerciales. Se espera que gracias a la tecnología que se implementará dentro de la tienda, que las compras sean pagadas con medios electrónicos (tarjetas de crédito y débito) ya que esta modalidad hará que sus compras sean más eficaces; para el caso de pedidos online podrán utilizar el sistema Webpay. Para lo anterior se contará con el servicio de Transbank.

La principal fuente de ingreso en la primera fase es la venta de cupcakes y productos complementarios como Café y té. Esto se apertura en dos vertientes, cupcakes preparados previamente por el personal (carta) y el sistema DIY, que tendrán una estructura de precios distintos. Para el caso de los cupcakes de la carta, los precios serán fijos, para el caso de los cupcakes DIY el precio dependerá del peso del producto final, se definirá un precio homogéneo cada 100 gr de producto. De acuerdo a las encuestas, las personas del grupo objetivo están dispuestas a pagar entre $1500 a $2000 pesos por cupcake y sobre $3500 si se añade un producto complementario. Una base de cupcake del tipo 9 pesa aproximadamente 100 gr sin relleno. Los bebestibles complementarios rondan los 2000 pesos en el caso de jugos naturales, 1000 pesos en el caso de bebidas gaseosas y 1500 a 4000 en el caso de cafés, tés y bebidas en base a café y té.

Para la segunda fase, además de las fuentes anteriores se añadirá los ingresos percibidos por el giftshop, y los percibidos como consecuencia de la inauguración del planetario, para el caso del planetario, quienes compren en la tienda se entregará un voucher para entrada por la compras superiores a un monto por persona, para quienes participen del club Reward y quieran cambiar sus puntos Reward, para quienes aprovechen promociones en la página, y para quienes ganen como premio en los juegos. Las personas también podrán acceder al planetario pagando una entrada que va desde los $3500 para visitantes de 2 a 18 años, adulto mayor y estudiantes (con credencial) hasta los $4500 para adultos, existirán convenios con instituciones educacionales, empresas y cajas de compensación

También y dentro de todas las fases, se percibirán ingresos por ventas de productos a empresas y personas naturales que requieran Catering, que involucran un trabajo más personalizado y por lo tanto precios distintos.

## 7.6 Recursos clave

Los recursos claves se dividen en recursos físicos, humanos, tecnológicos, intelectuales y financieros.

### 7.6.1 Recursos Físicos

A continuación, se detallan los recursos físicos necesarios para llevar a cabo el modelo de negocio.

**Bienes inmuebles:** Dentro de los bienes inmuebles que se necesitaran serán un terreno que cuente con un espacio adecuado para que dentro de él haya espacio para el hall de recepción, la cocina, las cajas, el mobiliario para los clientes, las oficinas de los trabajadores, las bodegas de los insumos de uso diario, una sala de capacitación y una sala de reuniones. También dentro de la fase 1 se debe contar con el espacio para el giftshop, el cual se implementará en la fase 2. Por otro lado, también se tendrá que considerar un espacio dentro de los planos que se realizaran en la fase 1 para la posterior construcción del planetario que idealmente se construiría en el último piso de la tienda dentro de la fase 2.

Las bodegas para los productos alimentarios serán contiguas a la cocina y deberán estar refrigeradas (cámara refrigeradora), las bodegas para los productos de giftshop e insumos de oficinas será contigua al área de oficinas, todos los recintos y en especial las bodegas serán supervisados mediante cámaras de CCTV.

Los Baños deberán contar con todos los elementos necesarios para el confort del cliente desde excusados, lavamanos, paneles de separación, secadores, porta papel higiénico, porta toallas de papel, dispositivos de aromatización y sanitización, espejos, mudadores

**Maquinaria:** La maquinaria se encontrará principalmente en la cocina y punto de venta.

***Cocina:*** la cocina deberá contar con los elementos necesarios para cumplir con los requerimientos sanitarios exigidos por el ministerio de salud para otorgar la resolución sanitaria dentro de ella se deberá contar con refrigeradores para los productos de uso diario, horno microondas, sistemas de eliminación de calor, olor y vapor, Mesones de trabajo, Máquinas elaboradoras de hielo cubo y frappe, Baño maría sobremesa, Dispensadores de jugo, Cafetera ,

batidoras industriales, abridor de latas eléctrico, grill eléctrico, báscula, vitrinas de sobremesa, licuadora semi industrial, Anafe 2 quemadores, Horno industrial con carro para bandejas

***Hardware punto de venta:*** Cajas registradoras, quioscos de autoservicio, datafonos proporcionados por transbank y balanzas electrónicas

**Instrumentos y herramientas:** Mostradores, elementos para el control de disposición de residuos sólidos domésticos (basureros), cuchillos, cucharas, tenedores y espátulas, porta comanda, contenedores, bowls, sartenes y cacerolas de acero inoxidable, sacabocados, accesorios para decoración, tazas medidoras, cucharas medidoras, mangas pasteleras, porcionadores, cernidores, bandejas de cupcakes, boquillas de acero inoxidable, batidor manual, espátulas de goma, guantes térmicos, usleros, brochas para pastelería, tenazas, espolvoreadores, estanterías, accesorios de limpieza, soplete repostero.

**Automóviles:** Se utilizarán automóviles para el despacho del tipo Van de carga, en su parte posterior debe tener una zona de carga ortogonal, techada y con dos puertas traseras.

**Insumos para la producción:** Material para envase y embalaje, balones de gas, harina de repostería, agua, polvos de hornear, levadura, bicarbonato, aceite, mantequilla, margarina, azúcar blanca, azúcar rubia, azúcar impalpable, sucralosa para pastelería, féculas, harinas sin gluten, café, frutas, verduras, frutos secos, semillas, gelatina sin sabor, sal, crema de leche, huevo, leche condensada, especias, aliños, escencias, vinagre, chocolate bitter, blanco y de leche, leche fresca, cacao, dulce de leche, mermeladas, glasé, miel, pasta de goma, fondant, colorantes alimentarios, jarabes, brillantina, galletas confites, queso crema, queso, embutidos,

**Material de oficina:** incluye mesones, mostradores, sillas de tienda, mesas, basureros, cortinas, accesorios de escritorio, teléfonos, sistemas de radio (delivery), sillas de oficina, archivadores, muebles archivadores, red inerte, extintores, telón, pizarras, mesa de colación, sillas de colación, paneles separadores de oficina.
También se debe contar con computadores, video proyector e impresoras, los que serán utilizados por cargos de jefatura, analistas, administrativos, supervisores y ejecutivos. Además el operador integral contará con hardware y software adecuado para controlar la consola de audio video y proyector planetario. Las especificaciones técnicas de estos equipos se encuentran en anexos. Dentro de estos equipos también se incluyen cables de datos.

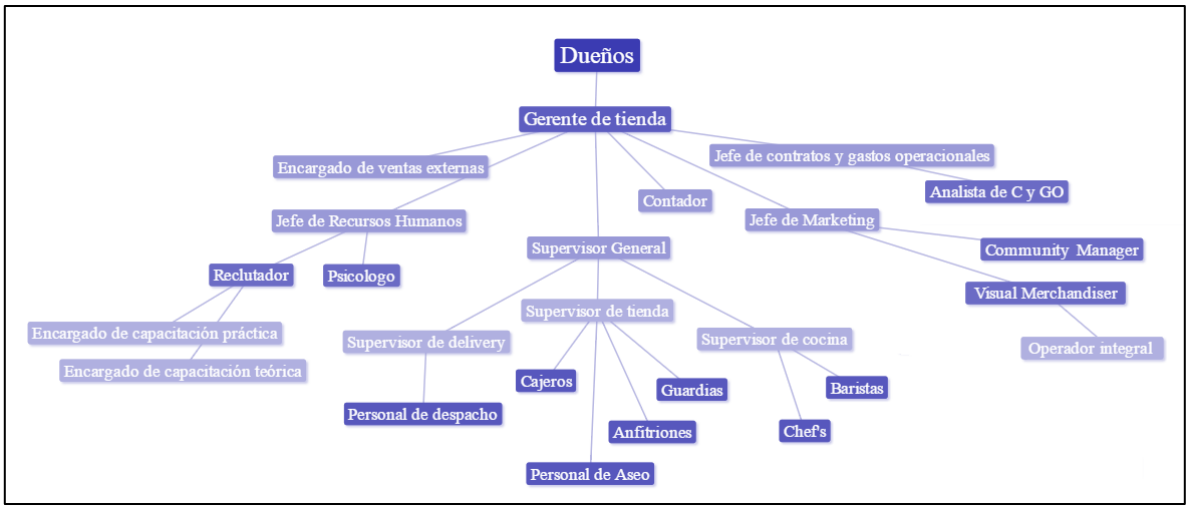
**Iluminación oficina:** Ya que las oficinas serán abiertas, se utilizará el mismo sistema de iluminación para toda el área. Éste tiene que cumplir con objetivos como dar seguridad, confort y mejorar la productividad del personal. Además de la presencia de luz natural, se requerirá que las líneas de luminarias estén en ejes paralelos a las ventanas, pudiendo regular la intensidad de estas. Para que una iluminación sea lo más eficiente posible se requiere que la reflectancia de las superficies de los espacios sea lo más alta posible, por lo anterior se deben utilizar colores claros en techos y muros incluso también en muebles, las superficies descritas no deben ser brillantes ya que debe existir control del deslumbramiento indirecto que generan los reflejos provocados por muebles y monitores. Cuando se combinan diferentes formas de iluminación se logra que las superficies verticales y techos estén mejor iluminados. Se percibe de mejor manera la luz, ya que no se concentra solamente en el sitio de trabajo si no que se distribuye en toda el área, disminuyendo la fatiga visual.

### 7.6.2 Recursos Humanos

Los recursos humanos son totalmente necesarios para que el cliente tenga una experiencia inolvidable dentro de la tienda, de ellos depende el cómo los clientes valores el servicio. Estar capacitados y tener gran parte de las respuestas a sus preguntas, escuchar las necesidades de ellos siendo amable y atento. Depende de la parte visible de recursos humanos de la empresa que los clientes den una correcta utilización al servicio que utilizan e información constante de los productos que quieran consumir y con esto hacen que el servicio deslumbre a la clientela. Los recursos humanos deben estar en conocimiento de toda la información relevante de los productos y la forma de atención que se llevara en el modelo de negocio.

Para lograr el objetivo del funcionamiento del establecimiento se integrará la siguiente estructura.

**Figura 7.6.2: Estructura Organizacional Propuesta**




**Fuente: Elaboración Propia (2016)**

Existirán seis niveles de cargos y a continuación se especificarán sus tareas.

**Nivel uno**

***Dueños de empresa:*** Están encargados de incentivar al gerente de tienda para que exprese a los trabajadores la idea de negocio con el fin de que funcione de la forma en que el plan de negocio esta descrito.

**Nivel dos**

***Gerente de tienda:*** El gerente de tienda está encargado de la rentabilidad general de la tienda y la correspondiente supervisión de todas las operaciones que se realicen, entre ellas la dotación de personal, la seguridad, la garantía de limpieza y que se estén realizando correctamente los estímulos que se quiere transmitir dentro de la tienda por esto, en este caso, tiene que tener especial énfasis en los procedimientos del servicio al cliente. Por otro lado, en algunos casos tienen que intervenir para resolver problemas con clientes complejos o resolver disputas entre clientes y el personal de servicio de la tienda. El gerente, contará con un ayudante, que será el supervisor general quien estará encargado de supervisar los movimientos de los supervisores y analistas de las distintas áreas de la tienda para asegurarse de que estén realizando correctamente las tareas que se les encomienda.

También tienen como responsabilidad resolver las dudas del encargado de ventas externo para las ventas a empresas o ventas especiales como se ha mencionado anteriormente en el caso de las transacciones que se puedan realizar en páginas como Matrimonios.cl. Por otro lado, se encargan de llevar el sistema financiero de la empresa directamente con un contador externo, haciendo una revisión mensual para tener información de todos los ingresos y egresos que ha tenido la tienda.

**Nivel tres**

***Supervisor general:*** Al igual que el gerente general, una de las responsabilidades es que la tienda esté funcionando acorde a la idea de negocio, procurando que las tareas que realizan los supervisores de nivel medio se realicen correctamente y tengan un adecuado trato con el cliente tanto externo como interno. También está a cargo de asegurar el cumplimiento del modelo de negocio y es necesario su trabajo en conjunto con el analista de marketing para que puedan tomar decisiones relativas a la comercialización, promociones y estrategias de marketing para la mejora y rentabilidad de la tienda.

Su tarea también abarca una estrecha relación con recursos humanos para la contratación de personal, ya que estará encargado de supervisar el cumplimiento de los nuevos integrantes de la empresa y con estos resultados luego de un mes decidir si estos seguirán dentro de la empresa y el tipo de contrato que se les realizará.

***Contador:*** Será un agente externo a la empresa que estará en contacto directo con el gerente general. Dentro de sus funciones esta determinar cuánto cuesta producir un bien y un servicio y determinar el precio de venta que se le asignara a los productos de la tienda. Estará encargado en detalle de la estructura de costos de bienes y servicios y de la generación de reportes. Por otro lado, también podrá emitir opiniones y recomendaciones de la situación financiera de la empresa, las áreas de fortaleza y debilidad de su operación y su vinculación con la norma fiscal vigente.

***Encargado de ventas externas:*** Dentro de sus funciones está el hacer negocios B2B con empresas, organismos gubernamentales o personas naturales que estén interesados en tener los productos de la tienda dentro de sus eventos, reuniones, congresos, seminarios, entre otros. Este estará a cargo de realizar las cotizaciones correspondientes y asegurarse con apoyo del equipo delivery de entregar los productos en forma correcta y a tiempo al cliente.

***Jefe de marketing:*** Dentro de sus funciones estará crear planes de fidelización, realizar investigaciones de mercado y dar propuestas de innovación para la retención y obtención de clientes potenciales. Su trabajo se complementa con crear ideas de publicidad y promoción adecuadas para el modelo de negocio de la tienda tanto estratégicamente como operativamente con la implementación de campañas de marketing de guerrilla y marketing sensorial.

***Jefe de recursos humanos:*** Dentro de sus funciones estará planificar y dirigir las políticas y estrategias en el área de recursos humanos de acuerdo a los lineamientos de la empresa. Por otro lado, será el encargado del control de nómina que corresponde a la actualización de documentos, de la administración del personal (revisión y aprobación de vacaciones, licencias médicas y gratificaciones), de una correcta elaboración y control de contratos de trabajo, elaboración del cálculo y anexo de los finiquitos del personal.

***Jefe de Gastos Operacionales:*** Es el encargado de orientar y gestionar el proceso presupuestario anual de gastos de la empresa, controlar y hacer seguimiento a la correcta ejecución de este proceso, determinando planes de mejora con los canales, las direcciones, áreas de apoyo o proveedores, a través del manejo de indicadores permitan medir el uso racional de los gastos operacionales, inversiones y gastos nuevos. Entre sus funciones están: Diseñar la estructura del presupuesto de gastos anual y la metodología para su elaboración por parte de las áreas de la empresa con base en los parámetros definidos por la misma. Monitorear y controlar la ejecución presupuestal de los gastos de la empresa con el fin de garantizar un seguimiento eficiente y oportuno a los recursos financieros aprobados. Cumplir y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y actividades establecidas en relación con el Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo garantizando condiciones favorables para los colaboradores.

**Nivel cuatro**

***Community Manager:*** Es el encargado de interactuar con los clientes y potenciales clientes mediante las redes sociales e investigar sobre las diversas herramientas de automatización disponibles en el mercado con el fin de estar al tanto de la actualidad generada por la tecnología, el marketing y la industria de las empresas de restaurantes y alimentación. También su trabajo es incorporar a todas las redes sociales a la empresa y gestionar su página web.

***Visual merchandiser:*** Esta encargado de la decoración visual del local, tiene comunicación directa con el jefe de marketing para resolver la distribución de la tienda, las formas y elementos

que se van a mostrar. Se ocupará de los colores a utilizar dependiendo de las épocas del año y se preocupará constantemente de mantener la imagen visual de la marca y señaléticas acorde a las estrategias de marketing propuestas. Por otro lado, estará a cargo de realizar y actualizar el manual de visual Merchandising de la tienda y participar en las compras asociadas a su área. Además, estará a cargo del operador de iluminación y proyector visual del planetario, para que este trabajo se realice de forma correcta y no se torne una presentación monótona.

***Analista de gastos operacionales:*** Entre sus funciones está: elaboración de presupuestos anuales de la empresa, generación de KPI's para el control del proceso de presupuesto, revisión de la correcta ejecución por parte de las áreas del protocolo presupuestario establecido. Seguimiento gasto y OPEX, elaboración de presentaciones OPEX y CAPEX, interpretación de Estados Financieros elaboración de reportes y presentaciones mensuales

***Analista de selección:*** Dentro de las funciones del analista está publicar las ofertas laborales en portales como Laborum.com, Trabajando.com, estará encargado del perfil de Linkedin de la empresa donde tendrá la misión de buscar a candidatos acordes a los cargos de jefatura en caso de que lo soliciten. Por otro lado, debe crear listas de candidatos para encontrar a personal ideal para ocupar los distintos cargos de la empresa, revisar y filtrar curriculum de las personas escogidas para las entrevistas y citarlos a entrevista derivándolos al psicólogo laboral.

***Analista de compensaciones:*** Dentro de las funciones del analista estará el garantizar que las políticas de la empresa cumplan con las leyes laborales y la adecuada gratificación de los empleados de acuerdo a su labor. Por otro lado, debe estableces un análisis de los resultados, preocuparse de la implementación y mantenimiento de un sistema de evaluación de puestos y la ejecución de las políticas de compensaciones. Además, tendrá que analizar la evolución salarial y el posicionamiento de las remuneraciones en el mercado y costos de dotación, verificar la estructura salarial y su equidad interna.

***Psicólogo:*** Esta encargado de los análisis del requerimiento de los puestos de trabajo, determinación de factores críticos dentro del desarrollo del trabajo, aplicación de técnicas de evaluación, descripción de puestos, desarrollo de técnicas de entrevista, aplicación de test psicológicos para valorar habilidades y aptitudes del postulante. Por otro lado, está encargado de elaboración de dinámicas para tomar decisiones en el personal, cursos de motivación y de la búsqueda constante de técnicas para reclutamiento a los diferentes puestos, para compartirlas con el reclutador. También se encarga de la salud laboral y relaciones laborales.

**Nivel Cinco**

***Encargado de capacitación práctica:*** Dentro de sus labores está planificar, dirigir, estructurar, desarrollar y controlar el Plan Anual de Capacitación práctica. Detectar necesidades de capacitación en el contexto de reciclaje anual. Aplicación de "On the job training" (Entrenamiento en el lugar de trabajo), al ser informado sobre brechas por supervisor de tienda

***Encargado de capacitación teórica:*** Dentro de sus labores está planificar, dirigir, estructurar, desarrollar y controlar el Plan Anual de Capacitación teórica. Detectar necesidades de capacitación en el contexto de reciclaje anual. Supervisión del desempeño y generación de informes ante brechas.

***Supervisor de delivery:*** Entre sus funciones están: Coordinar a personal de despacho, Diseñar el ruteo diario, Verificar el correcto estado de los productos y empaques antes de despacharlos, Verificar el correcto estado de las móviles propias o contratadas antes de realizar el despacho, Emitir y revisar los documentos que acompañarán a los pedidos, Hacer seguimiento a los despachos, Informar periódicamente a las áreas de la empresa que lo requieran el estado de los despachos.

***Supervisor de tienda:*** Dentro de sus funciones está coordinar y supervisar las operaciones del equipo de trabajo de la tienda (multifuncionales), en cuanto a la gestión de inventario del local, aseo y seguridad del local, caja, reposición, de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos por la empresa. Generación de informes ante brechas y comunicación a entrenadores

***Supervisor de cocina***: Dentro de sus funciones está coordinar y supervisar las operaciones del equipo de trabajo de la cocina, en cuanto a la gestión de inventario (rotación inventario alimentos), de aseo de la cocina e higiene de alimentos, de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos por la empresa. Generación de informes ante brechas y comunicación a entrenadores. Elaboración de propuestas de Menú Asegurar el cumplimiento personal y de los empleados respecto de todas las normas acerca de los agentes patógenos de transmisión sanguínea, el control de infecciones, el uso de materiales peligrosos y la protección contra incendios. Debe ser capaz de realizar las labores de Chef.

***Operador de integral:*** Operador de luces, sonido y proyector planetario, se encarga de controlar la ambientación variable de la tienda, cuidando que la estética esté en línea con lo

establecido por la empresa., debe cuidar el funcionamiento de los sistemas y equipos y el buen estado de los activos de la empresa.

**Nivel Seis**

***Personal de despacho:*** Entre sus funciones está, apoyar la contabilización y verificación de la mercadería, trasladar la mercadería al vehículo de despacho, transportar la mercadería hacia el cliente, entregar documentos (boleta o factura) al cliente y recibir dinero cobrado productos, desembarcar os rechazos y devoluciones, realizar cobranzas asignadas, entregar y contabilizar los rechazos al supervisor de despacho.

***Personal de Aseo:*** Será un servicio externo, entre sus funciones está velar por la limpieza de todas las instalaciones de la tienda y oficinas, en sector de cocinas, el aseo durante horario de atención es realizado por los cocineros y fuera de él por el personal de aseo. Higienizar baños y mobiliario, limpieza de pisos, ventanas, barras de sujeción, vaciado de papeleros, reposición de material (papel higiénico, Jabón)

***Guardia de Seguridad:*** Será un servicio externo, dentro de sus funciones se encuentra ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en la tienda, evitar la comisión de actos delictivos o infracciones en relación con el objeto de su protección. Monitoreo de sistemas de vigilancia.

***Anfitriones:*** Son el primer punto de contacto con el cliente, entre sus funciones está orientar a los clientes durante el proceso de compra, ayudarlos a sentirse cómodos y bienvenidos, alertar ante cualquier eventualidad que requiera de la presencia de personal de seguridad, mantenimiento, aseo, ambientación, supervisor de tienda o gerente de tienda, tomar reservas, responder teléfono, atender tienda de giftshop/souvenirs, apoyar al cajero y atender consultas a extranjeros.

**Cajeros:** Se encargan de recibir y cobrar dinero por los productos comprados por los clientes, realizar transacciones seguras a través de tarjetas de crédito y débito, recibir y verificar los diferentes medios de pago como efectivo, cheques, bonos sodexo, entre otros; para evitar fraude. Manejo de datafonos y entrega de movimientos de venta, orientar al cliente para brindar un servicio expedito, realizar arqueo, cierre y consolidación de la caja generando un documento con los

ingresos del día incluidos los ingresos en efectivo y en tarjetas de crédito, cuidar el funcionamiento de las cajas y el buen estado de los activos de la empresa.

***Chefs:*** Dentro de sus funciones se encuentra preparar varios alimentos de manera adecuada y eficiente, de acuerdo con los estándares y procedimientos definidos por la empresa. Operar varios equipos de cocina para la preparación de los productos, limpiar las superficies del lugar de trabajo durante su turno (limpiar sobre la marcha), realizar la mise en place[209] para la operación de la cocina, de acuerdo a lo pronosticado para evitar escasez o desperdicio, reponer ingredientes durante su turno; limpiar pisos de cocina, barrer y trapear al final del turno, cubrir y almacenar los alimentos que no se utilizaron según las normas y procedimientos para garantizar la calidad y seguridad de los alimentos, ayudar al supervisor de cocina con el inventario de productos,

***Baristas:*** Se encargan de preparar bebidas calientes y frías, en especial distintas bebidas a base de espresso utilizando diferentes tipos de leche, esencias y licores entre otros. son responsables de la presentación de las bebidas complementando generalmente su trabajo con Arte del latte[210]. También se encargarán de preparar distintas bebidas a base de té y jugos naturales. Realizar la mise in place para la operación en el sector de cafetería y bebestibles, reponer ingredientes, limpiar el área, cubrir y almacenar los alimentos que no se utilizaron según las normas y procedimientos para garantizar la calidad y seguridad de los alimentos, ayudar al supervisor de cocina con el inventario de productos.

### 7.6.3 Recursos Tecnológicos

***Sistema de vigilancia y Seguridad:*** Corresponden a aparatos para la vigilancia de un proceso con ayuda técnica, sensores y cámaras, estos serán ubicados en todos los recintos, además de esto se contratará un servicio de seguridad informática (medio informático) para resguardar y proteger la información manteniendo la confidencialidad, la disponibilidad e integridad de la misma.

***Software de ventas (Punto de venta):*** estará incluido dentro de un software para gestión de restaurantes llamado SmartRestoBar, en ellos se podrá ingresar los pedidos de forma sencilla y ordenada, aliviando la carga operativa del personal y evitando reprocesos.

[209] Término francés cuyo significado es literalmente “poner en su lugar” se utiliza para definir el conjunto de tareas de organizar y ordenar los ingredientes que el chef requiere para preparar los productos durante su turno.
[210] Diseños creados en las superficies de espressos con leche y polvos como canela.

***Zona Wifi:*** El servicio será gratuito para los clientes, quienes tendrán que acceder al servicio ingresando su Rut y datos personales, esta información irá directamente a la base de datos de la empresa, para que su conexión sea efectiva, deberán poner "me gusta" a la página de Facebook o seguir a la tienda en Twitter e ingresar su número de boleta del día. De esta forma, la empresa tendrá visibilidad en las redes sociales. Dentro del panel al que podrá acceder el gerente de tienda y personal de marketing estará la cantidad de clientes que se encuentran online, los dispositivos online, y el promedio de horas de conexión, también podrán encontrar los días favoritos de la semana para los clientes, los likes del día, los clientes top que tienen más visitas. De igual manera contará con herramientas de marketing incorporadas que permitirán contactar con los clientes y fidelizarlos. Cada vez que el cliente vuelva a la tienda se podrán conectar de forma automática con sus dispositivos, toda vez que ingrese su número de boleta. La conexión será máximo de 2 horas.

***Proyector planetario:*** Se utilizará un proyector planetario digital y opto-mecánico en el cual se representará el cielo nocturno de forma realista proyectando cerca de 7000 estrellas, la cantidad que puede percibir el ojo humano bajo condiciones premium, Zeiss SKYMASTER ZKP 4, entrega proyección para domos pequeños de hasta 15 metros de diámetro, proyecta con una temperatura de color de 6500K, su tiempo de vida es de 60.000 hrs lo que corresponde a 20 años de uso utilizándolo 12 horas diarias, lo que reduce su costo de mantención. Proyecta el sol, la luna y todos los planetas posicionados con exactitud topo céntrica. Cuanta con un sistema de control (tablero) digital y análogo de fácil uso.

***Sistema de audio:*** Se utilizará un sistema de audio distribuido en toda la tienda, la instalación viene incluida por el proveedor, los productos consisten en una mezcladora (conmutador con control de tonos) con amplificador que permite conectar cualquier dispositivo que se une a un sistema de altavoces de línea de 70 volts los que pueden ser ordenados en distintas zonas, las zonas pueden ser controladas de manera independiente, lo que es fundamental en este modelo.

***Sistema de iluminación:*** Se utilizará una combinación de iluminación tradicional e iluminación por fibra óptica para simular el cielo nocturno en sectores donde no existe proyección del planetario.

***Sistema de alarma con etiquetado anti hurto (EAS):*** La tecnología EAS se utiliza para identificar artículos cuando pasan a través de una zona acotada de la tienda, lo que permite alertar a

los guardias si alguien intenta llevarse algún objeto de forma no autorizada. Esto está enfocado principalmente a los productos del giftshop, de esta forma se pueden mostrar los productos sin la necesidad de que estén en un mostrador o un expositor cerrado, los clientes pueden examinar los productos sin tener que pedir continuamente los productos que quieren ver. Su funcionamiento es simple, solo es necesario añadir una etiqueta que en este caso será rígida y reutilizable que se quita con un despendedor. La idea es que este sistema se vea lo menos posible por lo que se integrará a las variables dentro del plan de acondicionamiento de la tienda y las etapas de construcción.

***Software administrativo para restaurantes:*** Se utilizará un software de gestión de restaurantes SmartRestoBar que cuenta con control de caja en tiempo real (para visualizar los pedidos en tránsito y las ventas realizadas en tiempo real desde cualquier dispositivo móvil) ,puntos de venta, gestor de productos (para facilitar el proceso de ventas y control de stock), una plataforma integrada en línea con los proveedores, un panel de administración del personal, un panel de estadísticas y consultas, Dashboard para consultar de manera rápida un resumen con la información más importante del negocio, un panel de configuración de dependencias. Se trata de una plataforma multi dispositivos con tecnología de fácil uso y respaldo de bases de dato. Se divide en una serie de módulos relativos a cada proceso importante de la operación, entre ellos: Cámara de seguridad, Módulo administrador, Módulo de delivery, Módulo de anfitrión, Módulo de control de cocina, Módulo de control de barman, Menú carta digital, además de los ya mencionados Control de caja y Punto de venta.

***Aplicación para dispositivos móviles:*** Como se comentó en la propuesta de valor, se desarrollará una aplicación que podrán bajar los clientes para conocer novedades, ver la carta menú y jugar entretenidos juegos para obtener descuentos y promociones entre otros.

### 7.6.4 Recursos Intelectuales

La marca deberá ser potenciada como tal, ya que su nombre, revela la identidad del modelo de negocio, con una visión basada en la experiencia sensorial, en este caso enfocada en el universo en su amplitud y los cupcakes. Ya que será una empresa emergente, es fundamental explicar al cliente de forma extensiva de que se trata la propuesta y generar una imagen corporativa y logo que permitan tener una penetración potente en el mercado, esto debe estar presente en todo aspecto de la tienda, incluso en la vestimenta del personal. También es de suma importancia resguardar la propiedad intelectual.

Otro factor importante es la importancia de las bases de datos para trabajar la fidelización del cliente, el sistema de wi-fi integrado y presentado en el punto anterior alimenta una base de datos que debe de todas maneras, complementarse con otras fuentes como la aplicación para móviles y club de Rewards.

Es recomendable, pero no excluyente, que los propietarios tengan conocimientos sobre marketing, en especial sensorial, sobre cocina, en especial repostería internacional y regional y sobre la legislación vigente.

### 7.6.5 Recursos Financieros

En la actualidad, la mayor parte de las empresas requieren financiamiento externo para realizar sus estrategias de operación e inversión. En el caso del modelo de negocios descrito, esta es una parte fundamental ya que es necesario tener socios inversionistas para llevar a cabo la compra de herramientas, insumos, equipos y la construcción de los recintos. La puesta en marcha de un modelo innovador como el que se presenta en este estudio requiere una inversión importante que se estima que tendría un buen retorno de recursos en el mediano plazo.

Existen diversas fuentes de financiamiento que pueden clasificarse en fuentes internas y fuentes externas; las fuentes internas son las que genera la propia empresa como resultado de las operaciones tales como los aportes de socios y utilidades retenidas, esto se concretará una vez que la empresa esté en marcha. La otras fuentes son externas que son aquellas que se otorgan por medio de terceros y son deuda o capitales, por ejemplo instrumentos de capital e instrumentos de deuda, los que a su vez se dividen en instrumentos de deuda bancaria (créditos de inversión a corto, mediano y largo plazo, préstamo hipotecario, línea de crédito, Factoring, pagarés de empresa, Straight loan), insutrumentos de deuda emitidos por empresas (Bonos u obligaciones y bonos cupón cero) e instrumentos híbridos (una combinación de los dos anteriores). Las fuentes de financiamiento externas se caracterizan por tener intereses deducibles de los impuestos, pagos contractuales, plazos de amortización y prioridad en caso de insolvencia.

El modelo de negocios en comento entonces requiere de una inversión inicial previo a la fase 1 de fuente externa (posiblemente en créditos de inversión y préstamo hipotecario), para luego en las fases posteriores utilizar fuentes internas como utilidades retenidas. También se debe evaluar

la aplicabilidad de subsidios, concursos y fondos CORFO, FOSIS, INDAP y SERCOTEC de acuerdo a los topes máximos y tipo de empresa.

## 7.7 Actividades clave

Las actividades clave a realizar para operar exitosamente y consolidar el modelo en comento son las siguientes:

### 7.7.1 Permisos y Certificaciones

Los permisos son requisitos regulados con la ley para supervisar el correcto funcionamiento de las empresas, estos dependen de la actividad, a continuación se presentan los necesarios para el desarrollo del modelo de negocio en comento.

***Certificados de informaciones previas:*** ya que se edificará, se debe solicitar este certificado en la dirección de obras municipales, el que indicará entre otras cosas las normas urbanísticas para el uso de suelo y la declaración de utilidad pública que afecta al predio donde se establecerá el negocio. De esta forma se indicará si el domicilio escogido es compatible con el uso comercial que se le dará, así como las posibilidades de construir o ampliar el espacio.

***Certificado municipal de zonificación*:** En éste certificado, que se debe obtener para cualquier actividad económica, se indica el uso del suelo y las exigencias para construir en una determinada área, de acuerdo al instrumento de planificación territorial de la zona; también se presenta en la dirección de obras municipales y el formulario debe ser retirado en el instituto de salud pública de la región.

***Permiso de edificación:*** Éste permiso se requiere para este modelo ya que la instalación y funcionamiento de la empresa requerirá la construcción, reconstrucción, reparación, alteración, ampliación o demolición de edificios y obras de urbanización de cualquier naturaleza, sean urbanas o rurales, también es otorgado por la dirección de obras municipales

***Recepción definitiva de la obra:*** Una vez terminadas las obras de construcción y ya pueda habilitarse completamente o en parte, se debe solicitar a la Dirección de Obras Municipales la Recepción Definitiva

***Declaración interior de Gas:*** Ya que los equipos de cocina funcionarán con gas, se debe realizar una declaración conforme a las disposiciones vigentes y al plano respectivo, una vez que se realicen las pruebas correspondientes por parte del instalador se debe presentar a la Superintendencia de Electricidad y Combustible (SEC). La declaración la realiza el instalador que debe ser profesional y autorizado, para lo cual debe estar registrado como usuario en el sitio de la Superintendencia de Electricidad y Combustible. El trámite se realiza de manera electrónica y a través del sitio de la SEC.

***Declaración eléctrica interior:*** Toda instalación eléctrica que se realice al interior del establecimiento debe ser acreditada ante la Dirección de Obras Municipales, esta declaración la realiza el instalador autorizado por SEC, también puede realizarse de manera electrónica y debe estar acompañada de la Solicitud de Recepción de Obras Municipales correspondiente, copia de la declaración de instalación, con constancia de acuso recibo en la Superintendencia de Electricidad y Combustible cuando se presente en la DOM.

***Autorización sanitaria para elaborar, almacenar, distribuir o vender alimentos:*** Uno de los permisos fundamentales para el modelo de negocio en comento, esta autorización es requerida por parte de la Secretaría Regional Ministerial (SEREMI) de Salud respectiva. El objetivo de este permiso es proteger la salud y nutrición de los clientes, y garantizar el suministro sano e inocuo de productos. Es un trámite que se puede realizar de forma presencial u online.

***Declaración de emisiones atmosféricas:*** Existe obligatoriedad para declarar emisiones de fuentes estacionarias y grupales. En esta declaración el titular o representante legal debe declarar todos los antecedentes identificatorios y técnicos de la fuente utilizada para la producción industrial de alimentos. Se entrega en la SEREMI de Salud respectiva registrando la fuente a través del Formulario de Solicitud de Registro, con lo que se comienza la obligatoriedad de declarar las emisiones, la frecuencia de esta declaración dependerá del tipo de fuente. Para declarar emisiones se debe entregar el Formulario I de Declaración de emisiones, junto al junto al Formulario II de Fuentes de Establecimiento y Formulario III de Condiciones de operaciones de las fuentes, ante la SEREMI de Salud respectiva.

***Disposición final de Residuos Industriales Líquidos:*** Éste permiso debe ser solicitado por toda empresa que genere Residuos Líquidos Industriales (RILES). Corresponde a un monitoreo

de las emisiones de RILEs para las descargas efectuadas a sistemas de alcantarillado, con el fin de evaluar si estos se ajustan a las normas de emisión. Ésta resolución que contiene el plan de monitoreo se obtiene realizando una solicitud a la Superintendencia de Servicios Sanitarios (SISS), debe además acompañarse de los antecedentes que requiera la Superintendencia para la fuente que se utilice, los cuales generalmente se relacionan con la cantidad, frecuencia de descarga, y composición físico-química de los RILES generados. La SISS indica mediante Resolución, el plan de monitoreo y la periodicidad de entrega de los resultados del monitoreo de la calidad de los RILES generados.

El proyecto de disposición final de RILES debe ser elaborado por la empresa considerando los parámetros de contaminantes establecidos por la SISS.

***Generación, almacenamiento y disposición final de Residuos Industriales Sólidos:*** Ya que se deberá contar con un espacio para la disposición final de basuras y desperdicios, se requiere una autorización a cargo del SEREMI de salud respectiva, este permiso se obtiene presentando el formulario de Solicitud de Autorización Sanitaria para la Acumulación, Tratamiento, Selección, Industrialización, y Comercio de Residuos Industriales en la SEREMI de salud respectiva.

***Patente municipal:*** Una vez que se tienen todos los permisos descritos anteriormente, se debe obtener una patente municipal, que es el impuesto municipal al que están sujetas todas actividades económicas secundarias o terciarias. El trámite debe ser realizado antes de instalar el establecimiento, previa revisión del Plano Regulador de la Municipalidad. La obtención de la patente permite llevar la actividad de la empresa dentro de los límites de la comuna y es una autorización definitiva del funcionamiento. Para obtenerla se deben presentar los siguientes documentos:

- Formulario de solicitud de autorización de Funcionamiento o Patente.
- Documento que acredite el título por el que se ocupa el inmueble que sirve de inmueble para la empresa.
- Declaración de inicio de actividades ante el SII.
- Declaración jurada del Capital Propio Tributario de la empresa.
- Las Sociedades o EIRL deben acompañar copia de la escritora de constitución, constancia de la Inscripción en el Registro de comercio del Conservador de Bienes Raíces y publicación en el diario Oficial del Extracto de la Escritura.

- Las personas Naturales deben presentar una fotocopia de la cédula de identidad.
- Certificado de los permisos descritos anteriormente.

Además se establecerán los mecanismos necesarios para obtener certificado en las Normas: ISO 22000, ISO 14000 e ISO 9000 y normativas legales relativas a la seguridad y salud en el trabajo, incluyendo la creación de un comité paritario.

### 7.7.2 Elaboración de Proyecto Arquitectónico y Proyecto de Ejecución:

Para esta actividad se contrataran los servicios de un arquitecto para la elaboración del proyecto arquitectónico que contempla: el desarrollo del diseño de la edificación, la distribución de los usos y espacios, la forma de usar materiales y tecnologías y la elaboración del conjunto de planos con detalles y perspectivas de acuerdo a las normas vigentes y a las necesidades que la empresa le comunique. La empresa debe describir los recursos de los cuales debe partir, presupuesto, tiempo de ejecución, etc.). Con esto, el arquitecto puede establecer los objetivos a investigar, y luego generar una propuesta. El proyecto arquitectónico debe contar con los siguientes elementos:

- Plano del terreno
- Planos de ubicación y localización
- Planta de conjunto
- Planos de plantas arquitectónicas
- Planos de elevaciones arquitectónicas
- Planos de cortes arquitectónicos
- Planos de detalles arquitectónicos
- Presupuesto
- Perspectivas
- Animación tridimensional

El paso siguiente, una vez que el proyecto arquitectónico ha sido aprobado por la empresa, es el proyecto de ejecución, que indica cómo se efectuará lo descrito en el proyecto arquitectónico. En este caso el mismo arquitecto formará un equipo de trabajo para presentar especificaciones técnicas e información a una empresa constructora, explicando en detalle qué técnicas y materiales

se deben utilizar. Además de lo entregado en el proyecto arquitectónico se debe incluir los siguientes documentos:

- Plano topográfico
- Plano de cimentación
- Planos de desplante de muros
- Planos de pórticos con vigas y pilares
- Planos de losas de entrepiso y azoteas
- Plano de saneamiento enterrado
- Plano de instalaciones (eléctricas, sanitarias, iluminación, audio, etc.)
- Planos de elementos de cierre (muros, tabiques, puertas, ventanas, etc.)
- Planos de acabados (pavimentos, pinturas, aislamientos, etc.)
- Planos de elementos de zonas externas (aceras, jardines, etc.)
- Planos de detalles constructivos
- Memoria constructiva con normativa de aplicación, fichas de cumplimiento de ésta última, programación de la obra, memoria de cálculo estructural y catálogo de conceptos.
- Presupuesto

### 7.7.3 Adecuación y diseño ambiental del recinto

Esta etapa se desarrollará con el apoyo del Arquitecto encargado de los proyectos arquitectónicos y de ejecución en conjunto con el Visual Merchandiser. Es importante que el diseño este acorde con la imagen de la empresa y los colores sean consecuentes con la experiencia que se quiere provocar en el cliente. Aunque los cinco sentidos juegan un papel fundamental en la decisión de compra, son los colores los que tienen más peso por lo que es muy importante la elección de estos para definir a la marca.

Este punto es clave en el desarrollo de la ambientación, ya que el modelo de negocio se basa en el uso de la neurociencia para fomentar el impulso de compra por lo que los colores elegidos para la adecuación y diseño ambiental del recinto serán una mezcla colores como el negro que representa la elegancia, sofisticación y misterio que se combina con el azul que representa la lealtad, estabilidad y confianza, el color purpura que es el color preferido antes de la adolescencia ya que representa el poder y la ambición, se encuentra a medio camino entre la energía del rojo y la

estabilidad del azul y que relaciona con la riqueza y extravagancia pero también con un ambiente relajado. Además, la ambientación contará con una iluminación led que simule el cielo nocturno en diferentes partes de la tienda por lo que también existirá el color blanco como predominante dentro de los colores; este representa connotaciones positivas dentro de la mente del consumidor.

Por otro lado, el ambiente de la cocina tendrá colores y diseños sofisticados, utilizando el color blanco para demostrar pureza y el negro que demostrará sofisticación, también se utilizará el acero para que el cliente visualice modernidad en el local.

Los colores de las oficinas serán de color beige que es un color que cuenta con la calidez del color marrón y la frescura del blanco por lo que será un ambiente agradable para el cliente interno.

Este recinto será diseñado para que exista espacio para todas las áreas, unas serán construidas en las primeras fases y otras, como el planetario, en las últimas. La ambientación siempre será de colores que intriguen al cliente y le den la seguridad de que el producto que consume es el que quiere. La iluminación será parte de toda la imagen de la tienda, con luces tenues por un lado y extravagantes como las luces de cielo fibra óptica LED

### 7.7.4 Diseño y Producción de productos

Los productos serán diseñados por un equipo interdisciplinario que estará guiado a que los productos ofrecidos tengan forma y diseño relacionado con el universo, desde el sabor y presentación de un cupcake, hasta el diseño de los vasos de café o sabores de jugos. Estos tendrán el trabajo de poner nombres a los productos y diseños que tengan que ver a constelaciones, galaxias, estrellas y planetas.

En el ámbito de la producción, y de la mano de manuales de elaboración, se pondrá especial énfasis en las capacitaciones del personal de producción. Cocineros y Baristas deberán seguir rigurosamente los procesos aplicados a la transformación de materias primas en productos finales para lograr, de esta forma, un estándar de producto.

### 7.7.5 Manuales y Protocolos

En conjunto con tener una buena relación con los clientes internos, los trabajadores deben cumplir sus tareas diarias en base a manuales de ejecución tanto en las tareas de producción, distribución, aseo, presentación personal, información a clientes, trato hacia el cliente interno (pares y jefaturas) y formar de relacionarse con este. Por lo que es necesario generar manuales de conductas (código de ética), protocolos, procedimientos, esquemas de actividades, entre otros, para que los trabajadores estén en conocimiento de la forma correcta de realizar sus labores. Esto ayudará a los jefes de cada área para que no tengan que estar constantemente realizando un control de cada actividad que realicen los trabajadores.

### 7.7.6 Implementación de tecnologías

La implementación de nuevas tecnologías corresponde a un punto clave para que la empresa tenga un buen funcionamiento y así lograr buenos resultados tanto operacionales como funcionales. Para esto se utilizará la tecnología del Wifi gratis que con el diseño del programa de software hará que la empresa tenga identificados a sus clientes y que exista la oportunidad de realizar correctamente la idea de fidelización al cliente que necesita la empresa ya que se podrán contactar de forma rápida y eficaz con el cliente mediante los datos que entregará para utilizar la red. También para agilizar el proceso de compra se implementarán los kioskos de auto servicio, así los clientes que cuenten con tarjetas de débito o crédito podrán ahorrarse las filas para realizar la compra con el personal.

Por otro lado, existirá desde la Fase 1 el sistema de comandas, que llegarán a través del software a la cocina, caja y al administrador del local, para que este a su vez pueda en cualquier lugar revisar el funcionamiento de la tienda y de esta forma no tendrá que estar constantemente dentro de la tienda revisando que las transacciones y la atención al cliente se esté realizando correctamente.

En las Fase 3 se implementará la tecnología del proyector planetario lo que dará una gran ayuda al crecimiento de la tienda ya que crecerá el público que visite la tienda con la idea de conocer el universo de una forma cómoda, compartiendo con amigos o familiares de un cupcake y un café. Con todo esto el consumidor podrá tener una experiencia multisensorial a través de las tecnologías implementadas dentro de la tienda.

### 7.7.7 Relación con los clientes internos

Los clientes internos son la parte más importante de toda empresa, ya que dependiendo de cómo se sientan trabajando en ella es cómo van a atender a los clientes. Por esto, estarán recompensados desde la Fase 1 con las leyes sociales obligatorias como salud y AFP. Por otro lado, dependiendo de su trabajo existirán bonos de productividad que se medirán en la atención y las encuestas realizadas a los clientes. También se incluirán regalos o pequeños bonos en fechas especiales como día de la madre, día del padre, día del niño, fiestas patrias y navidad.

Dentro de la Fase 2 se agregará una fiesta anual para los trabajadores y se realizarán alianzas con empresas de salud para que puedan tener facilidades para compra de lentes y salud dental para ellos y su familia.

En la Fase 3, se incluirán aportes a la educación de hijos de trabajadores o trabajadores para que se puedan especializar en sus áreas o en las que ellos quieran trabajar dentro de la misma empresa, esto será para los trabajadores que tengan un buen desempeño en el trabajo y lleven un mínimo de dos años trabajando en la empresa.

### 7.7.8 Relación con los clientes externos

Si bien las actividades mencionadas son importantes, brindar una experiencia única, personalizada y de agrado para el cliente es fundamental para todo tipo de servicios. El contacto con el cliente tiene que ser de manera personal y eficaz. Esto se potenciara con hacer sentir a los clientes internos abanderados de la marca, en conjunto de capacitaciones y la entrega de amplia información sobre los servicios, productos y procesos que se llevan a cabo dentro de la tienda para que de esta forma se pueda hacer sentir parte de la tienda al cliente externo.

Los clientes serán beneficiados con un servicio de post venta que conducirá a que se sientan acogidos y apoyados durante todo el proceso de compra, con lo que se esperan resultados positivos en el nivel de fidelización del cliente.

### 7.7.9 Publicidad

La publicidad que se utilizará para la tienda desde la Fase 1 será relacionada con el marketing de guerrilla. De esta forma se atraerá a los clientes haciendo uso de sus sentidos, por ejemplo, poniendo una publicidad en una parada de autobús que represente un café humeante o se

pueda identificar el olor de un bizcocho en conjunto con la marca de la tienda, de esta forma se logrará guiar a los clientes a la tienda a partir de sus necesidades. Idealmente este tipo de publicidades se pondrá en lugares cercanos a la tienda. También se utilizarán medios tradicionales como el periódico y la radio para que el nombre de la marca y lo que ofrece se puedan posicionar en la mente del consumidor potencial.

Por otro lado, existirán constantes promociones que se publicitarán dentro de los medios sociales como Facebook y Twitter para que los consumidores sientan la necesidad de aprovechar las promociones o regalos que se ofrecerán y acudan a la tienda. Dentro de la fase 2 ya se podrán realizar acciones publicitarias que lleguen a otro tipo de público objetivo, por ejemplo, Club de lectores o mediante internet en las páginas de restaurantes ofrecer cupones de descuento para las próximas o las primeras visitas que tenga la persona en el local. Por otro lado, estará desde la Fase 1 la implementación del sistema Rewards, que dentro de la fase 2 contará con promociones exclusivas para clientes ya fidelizados.

### 7.7.10 Implementación y puesta en producción DIY

La implementación del sistema “Do it yourself” comenzará dentro de la Fase 2 y será un aspecto clave para la potenciar y gestionar los tiempos de atención de una manera más eficiente. Por otro lado, ayudará a que el cliente se sienta parte de la tienda, sintiéndose creador de una mezcla de ingredientes perfectos y de esta forma se espera que sea de agrado para este volver a la tienda cuando quiera comer algo propio. Con esto se podrá mejorar la calidad de la atención y dará impulso a la imaginación de los clientes. El proceso será evaluado constantemente para encontrar falencias y establecer oportunidades de mejora dentro de la etapa de puesta en producción.

### 7.7.11 Branding

La estrategia de branding que se utilizará será emocional tratando a nuestro cliente como persona que experimenta sensaciones al interactuar con la marca. Lo importante de esto es no solamente cubrir la necesidad del cliente, sino que también entregarles algo positivo, conocimiento y emoción al entrar a la tienda, haciendo sentir a la marca su emblema, entregándoles confianza y siendo honestos en el trato con el cliente. En conjunto con el aporte emocional de la marca y los estímulos sensoriales que estarán dentro de la tienda, se enfocará en que el producto conmueva y se conecte con el cliente de forma en que esto cree una conexión real de la marca con el consumidor.

La idea principal dentro del uso del branding en la empresa será el poder de dialogo con el cliente, que se diferenciará al escuchar de forma personalizada sus necesidades o reclamos, de esta forma existirá un beneficio real para el cliente y la empresa.

#### 7.7.12 Compra de productos de Gift Shop

Dentro de la Fase 2 se realizará la compra de productos terminados para el Gift Shop. Esto se comprará a empresas externas que trabajarán en conjunto con la tienda para realizar modelos únicos y que no se puedan encontrar en otro lugar. Estarán encargados de hacer tazones, llaveros, pins, ropa básica y herramientas básicas de repostería, entre otros, con estilo de galaxias, constelaciones, estrellas y todo relacionado con el universo. Se tendrá que firmar un contrato de exclusividad de diseños con el proveedor escogido, para que de esta manera los productos solo se puedan encontrar en las tiendas del modelo de negocios descrito.

## 7.8 Partners clave

#### 7.8.1 Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras:

##### *7.8.1.1 Club de lectores de diarios, club empresa de telefonía, club bancos y grandes tiendas.*

Se establecerán vínculos con los distintos clubes de los que participe el público objetivo para posicionar a la empresa en los distintos portales donde se ofrecen múltiples beneficios y descuentos. Se deben ofrecer promociones atractivas que inviten al cliente a visitar la tienda, por ejemplo visita De esta forma se atraerá a nuevos clientes y existirán más posibilidades de que estos visiten la tienda y de fidelizarlos.

##### *7.8.1.2 Brand Ambassadors y bloggers*

En el aspecto de la publicidad vía social media es muy importante contar con alianzas de este tipo por el hecho que personajes conocidos por las redes sociales son líderes de opinión que se ocupan de expresar sus ideas y productos favoritos mediante las plataformas como Blogspot y Youtube. La idea principal de contar con este tipo de alianzas es que el Brand ambassador comunique sus sentimientos y emociones respecto a los productos ofrecidos por la marca y mediante estas acciones se apuntará a obtener una mayor cuota de mercado. En este caso se

entregarán productos y visitas gratuitas a los embajadores de la marca para que puedan mostrar lo mejor de la tienda mediante sus acciones en las plataformas online.

#### *7.8.1.3 Empresas de cupones y Matrimonios.cl*

Otra forma de conseguir nuevos clientes y promocionar la empresa de manera sencilla y eficaz es siendo proveedores de portales de cupones como Groupon o de gestión de matrimonios como Matrimonios.cl, en este último existe la posibilidad de gestionar a través de una cuenta en el sitio la información de la empresa y de las parejas que son posibles clientes, gestionar las recomendaciones de los clientes con quienes se ha trabajado para ganar reputación y destacar sobre otros proveedores, también se pueden extraer estas recomendaciones y publicarlas en la página web propia.

Las promociones ofrecidas pueden ser de todo tipo, descuentos, regalos y el portal permite identificar cuantas de ellas han sido aprovechadas por los clientes y solo por publicar una promoción, la empresa aparecerá en el catálogo de promociones de Matrimonios.cl

También se puede publicar la participación de la empresa en eventos con toda la información necesaria para invitar a los clientes a que participen de ellos, de esta forma existen más canales por donde los clientes se puedan enterar de puertas abiertas, ferias, inauguraciones, exposiciones entre otros eventos.

El portal también permite gestionar los pedidos, localizar fácilmente las solicitudes y responder desde la misma vista. Finalmente se pueden extraer estadísticas para ver la evolución de los pedidos desde que se crea la cuenta en el portal, las visitas a la vitrina y tiempo de respuesta.

Por otro lado, Groupon realiza una promoción más enfocada en medios BTL realizando emailings masivos y también utilizando sus redes sociales.

#### *7.8.1.4 Instituciones educacionales y empresas*

Este es un punto muy importante dentro de los socios claves. En el caso de las empresas es una alianza que se realizaría desde la Fase 1, de esta forma se empezará a dar a conocer la marca en distintos tipos de empresas y al mismo tiempo se complementará con los esfuerzos de marketing sea interno o externo que realicen las empresas en sus campañas. Lo que se fomentara con esta alianza

es darle cabida a los clientes empresas a que realicen campañas comunicacionales y de marketing haciendo regalos a sus clientes más fieles para promocionar sus nuevos productos, de esta forma la tienda tendrá pedidos que se relacionen con campañas y a su vez se hará visible el logotipo de la empresa en los distintos empaques para el consumidor final.

Las alianzas con los colegios se comenzarán a tratar desde la Fase 3, desde el momento en que empiece la construcción del planetario ya que una vez que esté terminado se realizarán visitas especiales para los estudiantes de las intuiciones y colegios. De esta forma al momento de necesitar servicios de comidas, cafetería y lo que ofrezca la tienda, los estudiantes habrán conocido el lugar y querrán volver a él con la posibilidad del descuento que se incluirá dentro del trato realizado con cada institución en los periodos que se acuerden.

### 7.8.2 Relaciones cliente proveedor para garantizar la fiabilidad de suministros

#### *7.8.2.1 Empresas externas de seguridad y personal de aseo*

Las alianzas con estas empresas reducirán los costos de reclutamiento de personal, en conjunto a esto la empresa podrá tener empleados especializados en estos oficios. Debido a esto, la rentabilidad de la empresa será mayor y los tiempos de reclutamiento más acotados, ya que solo se centrará directamente con la empresa el personal que tiene contacto constantemente con el cliente y el personal de oficina.

#### *7.8.2.2Mantenimiento de recintos y equipos*

Para preservar el estado de los equipos y recintos y minimizar los costos a largo plazo se deben establecer, con empresas externas, programas de mantenimiento preventivo y correctivo.

Son conocidos los beneficios de externalizar aquellas tareas que requieran de un personal especialista; el principal disminuir los costos asociados a la selección y capacitación de este personal. De esta forma la empresa puede centrarse en el core business y aumentar el rendimiento y eficiencia apuntando a una mejora de resultados, sin embargo esta no es la única razón para contar con esta alianza.

La segunda razón es que se puede contar con la flexibilidad en la gestión de los recursos humanos. Las tareas de mantenimiento requieren, muchas veces, ser realizadas en horarios que no

afecten a la producción y también requieren aumentos y disminuciones de plantilla, dependiendo del trabajo que se deba realizar. Si el personal es propio, la flexibilidad es baja, y genera fricciones en las relaciones laborales. Al externalizar el servicio, se trasladan estos problemas fuera de la empresa y se obtiene la flexibilidad que se necesita.

Una tercera razón es la exigencia de los resultados. Es más fácil exigir resultados a una empresa contratista ya que estos se pueden establecer a nivel contractual y ligarse a la facturación del contratista, ya sea en forma de multas, bonificaciones o incluso relacionarlos con el nivel de producción.

#### *7.8.2.3 Transbank y PayPal*

Se debe contar con una gran variedad de opciones de pago para clientes principalmente de la región metropolitana y chile, pero también opciones para clientes que quieran hacer compras desde el exterior con despacho en chile, transbank es una opción práctica internalizada en los clientes que agrega valor a cualquier negocio.

#### *7.8.2.4 Proveedores de bebestibles*

Es muy importante para el acompañamiento de los productos que se ofrecen que haya un bebestible de la misma categoría para que se pueda disfrutar de mejor manera la experiencia dentro de la tienda. Por esto, se realizarán alianzas con proveedores de bebestibles calientes como té y café premium, proveedores de agua embotellada, té helado y bebidas normales y de sabores diferentes a los ordinarios. Esto ayudara a que la mezcla de sabores sea amplia y el consumidor tenga la libertad de escoger distintos productos lo que contribuiría al crecimiento económico de la tienda y a concretar una buena alianza para el proveedor.

#### *7.8.2.5 Proveedores de insumos de repostería*

Esta categoría de insumos es una parte fundamental de la tienda ya que dependiendo de esto se definen entre otras cosas el valor del producto final y la calidad ofrecida. Por esto, es ideal para el beneficio de la tienda que exista un proveedor o una lista de proveedores de estos insumos que sean fieles a la marca para que de esta forma no hayan bajas de stock de materiales ya que si existiera una falla dentro de la entrega de suministros básicos de parte de los proveedores el

funcionamiento de la tienda no sería optimo porque no se entregaría el mismo sello de calidad al cliente.

## 7.9 Estructura de costos

En este punto se describirán los principales costos en los que se incurrirá al trabajar con el modelo de negocio descrito. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un costo asociado. El modelo de negocio en comento es un modelo centrado en el valor, que se financiará como se ha descrito en el punto Recursos Financieros.

La estructura de costos se analizará considerando los recursos y actividades, dentro de los recursos claves más costosos en orden de importancia se encuentran:

- Compra de Terreno
- Equipos y sistemas (Hardware y software)
- Mobiliario
- Recursos humanos, contratos externos, salarios, beneficios, compensaciones
- Insumos y herramientas para la producción
- Automóviles
- Propiedad intelectual.
- Aplicaciones web y mobile

Para las actividades claves el orden de mayor a menor costo es:

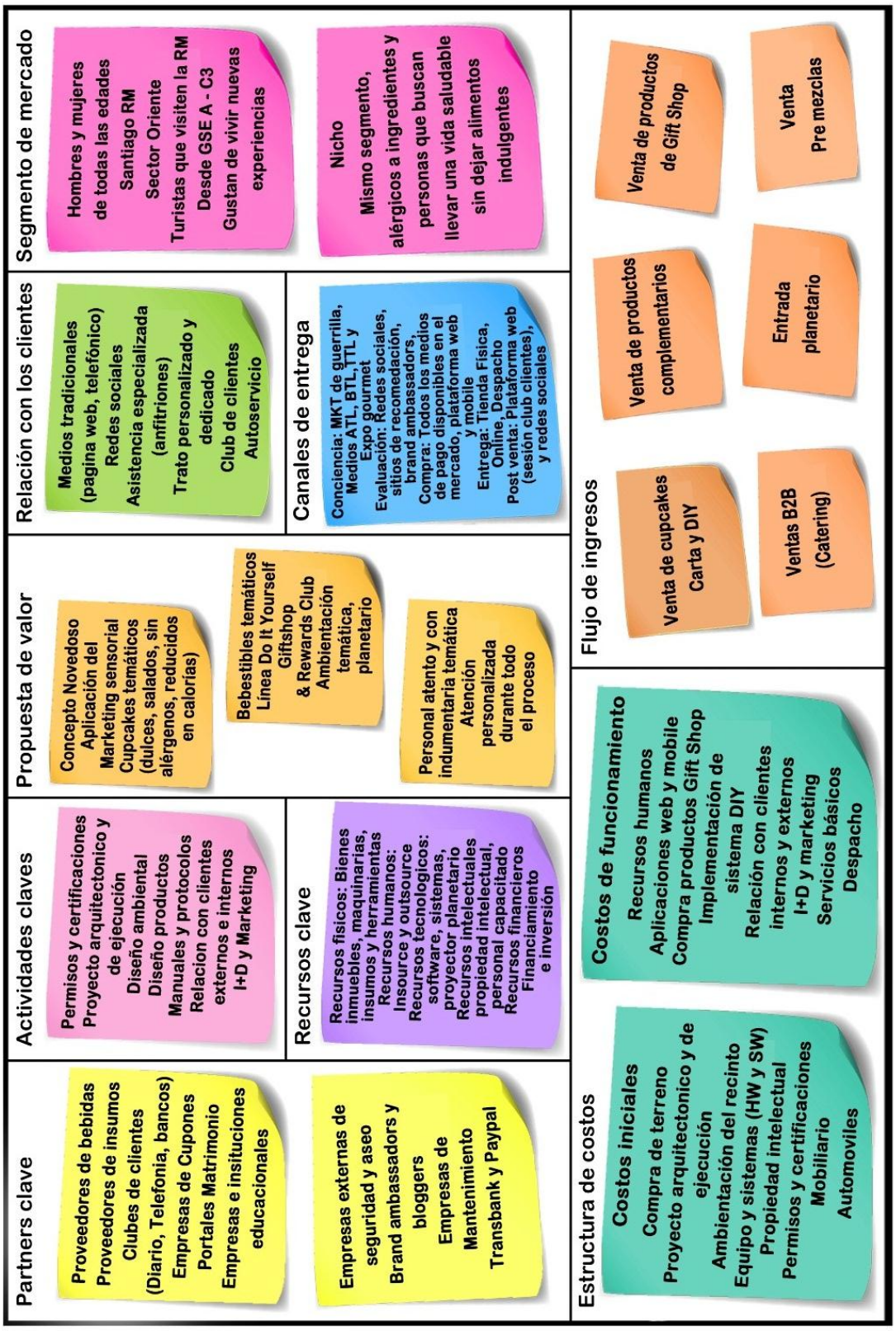
- Proyectos arquitectónico y de ejecución
- Ambientación del recinto
- Implementación de tecnologías
- Publicidad
- Compra productos Gift Shop
- Implementación de sistema DIY
- Relación con los clientes internos
- Relación con los clientes externos
- Permisos y certificaciones
- Branding

A esto se debe sumar costos de investigación y desarrollo, costos asociados a la producción como de despacho y por servicios básicos (agua, luz y gas),

Dentro de lo descrito se pueden encontrar costos fijos, como los asociados a sueldos, pago de servicios, pago de créditos y costos variables como costos de publicidad, relación con los clientes internos, externos y branding. En cuanto a las economías de escala y de campo, el modelo permite aprovechar ambas ya que la división del trabajo, la tecnología, la capacitación y la innovación aumentarán la producción y disminuirán el costo medio del producto y por otro lado, la diversificación de los productos y servicios ofrecidos permite aprovechar las economías de campo.

A continuación se presenta un diagrama del modelo Canvas que resume la propuesta.

## 7.10 Business Model Canvas propuesto




Segmento de Clientes
Relación con los Clientes
BRAND
REWARDS CLUB
Canales
zomato
STORE
Propuesta de Valor
DIY
Actividades Clave
DIY
Recursos Clave
H&S
Hardware & Software
Partners Clave
The Coca-Cola Company
illy
La Teteria
Casa Costa
BIGGI
PayPal
Club Lectores
GROUPON
Flujos de Ingresos
Gift Shop
cupcake
Planetario
B2B
CATERING
CRM & HRM
DIY
GIFT SHOP
FLOUR
MARKETING
Estructura de Costes
H&S
Hardware & Software

# CAPITULO 8: CONCLUSIONES

Finalizado el estudio del modelo de negocio se han obtenido las siguientes conclusiones:

Las características geográficas y demográficas en el sentido de la producción y consumo alimentario, comportamiento del consumidor y condiciones favorables para la inversión en Chile le confieren gran atractivo para la inversión. Chile en un país de clima mediterráneo por lo que cuenta con una ventaja esencial ya tiene las condiciones para producir alimentos sanos y saludables, por lo que se obtienen insumos de excelente calidad y a un precio razonable, considerando que no deben ser importados. En el ámbito demográfico es un país cuyas tendencias demográficas darán lugar a un mayor número de consumidores, un mayor poder de compra, y hogares más pequeños, lo que debería ayudar a impulsar la demanda de alimentos procesados, envasados y los alimentos de conveniencia.

De acuerdo a indicadores proporcionados por el Banco Central de Chile, la actividad económica que engloba a la industria del cupcake representa un 0,13% del PIB del país, las pastelerías (donde están incluidas tiendas de cupcakes) forma parte de un 1.49% del total de empresas del mercado nacional, aumentando en más de un 400% desde en los últimos 9 años. Se espera que a futuro las ventas crezcan con una tasa de crecimiento compuesta del 28%, las ventas un año (2013-2014) crecieron al doble y desde 2005 más del 800% .

En cuanto al comportamiento del consumidor, Chile lidera el consumo per cápita de la región de dulces, pastelillos caramelos con 2,3Kg por habitante. Cabe destacar que estos son ingredientes principales en los cupcakes. En cuanto a los productos pasteleros en general, un 88% de la población chilena es consumidora activa de estos productos alcanzando 90Kg por persona al año. Lo anterior indica que la industria alimentaria y en particular la de los alimentos para la indulgencia tiene un altísimo potencial de crecimiento a futuro, sin embargo, y debido a la posible saturación del mercado, se deben establecer estrategias que logren cautivar a un cliente exigente, generando cambios profundos en la forma de entregar los productos y servicios asociados y, más importante, la forma de hacer negocios.

Existen numerosas iniciativas que están siendo constantemente empujadas por el Gobierno de Chile y CORFO para desarrollar la industria gastronómica en Chile y lograr que esta sea una experiencia que atraiga la demanda de los consumidores y reconozcan en ella un valor diferenciador. También existen una serie de certificaciones elaboradas por la organización internacional para la normalización como ISO 9001:2008 que determina los requisitos del sistema

de gestión. ISO 9004:2009 que trata sobre la gestión de la calidad, para el logro del éxito sostenido de una organización. ISO 14000 para la gestión medioambiental, ISO 22000 y OHSAS 18001 para la seguridad y salud en el trabajo.

Del análisis de la industria se concluye que la zona centro oriente del gran Santiago cuenta con referentes de larga data en la industria pastelera, pero en específico la industria del cupcake no se encuentra desarrollada de la misma manera. Es una industria incipiente con sus comienzos en la década del 2000, existen pocos referentes y en general estos no se ubican en puntos de alta afluencia, lo que no ocurre en su contraparte las pastelerías, este si se encuentran ubicadas en sectores de mayor afluencia o dentro de mall. Por otro lado, se observa un gran desarrollo de empresas online y fuera del marco legal.

En el análisis político, se observa desde los últimos 24 meses una disminución constante de la aprobación del gobierno, llegando a su peor valor en Julio de 2016 con 22 puntos porcentuales de aprobación y 73 puntos porcentuales de desaprobación. Los desencadenantes de estos resultados son los casos de corrupción y tráfico de influencias, paros de funcionarios públicos, descoordinaciones con el gabinete de ministros, acusaciones de inconstitucionalidad en la reforma educacional, pensiones abultadas de funcionarios de Gendarmería, problemas diplomáticos con Bolivia, descontento general por el sistema de pensiones que ha generado marchas masivas contra las AFP y las graves falencias detectadas en los hogares del Servicio Nacional de Menores .

En el análisis económico se observa una desaceleración de la economía con crecimientos por debajo de lo esperado y menores a lo obtenido en años anteriores lo que justifica que el Fondo Monetario Internacional haya recortado por tercera vez consecutiva las proyecciones de crecimiento económico del año 2016. Desalentando de paso la inversión extranjera. Las razones detrás de esta desaceleración se deben principalmente a: Factores internos dependientes de la política como la “Reforma Tributaria” una reforma que busca aumentar los impuestos a las empresas y al consumo y la eliminación del FUT. Y a factores externos ajenos a la política nacional, como el precio del cobre, que es directamente dependiente del consumo de China, país que enfrenta un proceso de desaceleración económica desde 2012.

El análisis sociocultural y demográfico entrega información interesante y actualizada de los nuevos grupos socioeconómicos existentes en el gran Santiago y en especial en el sector oriente. De este análisis se observan cambios en la distribución de ingresos, apertura de grupos y su ubicación en el Gran Santiago. Se observa que en el sector centro oriente del gran Santiago se encuentra gran

cantidad de personas pertenecientes a los grupos AB, C1a y C1b y C2. Dentro del Gran Santiago, un 47% corresponde a personas de estratos medios y 16% de estratos altos. Su entorno cultural es muy marcado por la actividad industrial, y alto desarrollo urbano, en especial las comunas del sector oriente. Quienes viven en ese lugar, son personas de un rango etario predominante de entre 30 y 40 años que se preocupan un poco más de su salud y disfrutan comer fuera de casa al menos una vez al mes en un 38% de los casos.

Del análisis tecnológico se concluye que existe una gran variedad de herramientas disponibles en el mercado para la gestión de diversas áreas de las empresas. Lo principal a destacar es la gran variedad de software que se ajustan a las necesidades del cliente. Gran variedad de proveedores de software de gestión eficiencia y seguridad de la totalidad de los procesos, de software para la fidelización del cliente y manejo inteligente de bases de datos, software para para el manejo de las redes sociales, para la seguridad de la información, asociación con distintos medios de pago para entregar facilidades al cliente en esa etapa del proceso, plataformas para la realización de pedidos más rápidas y eficientes, entre otros.

El análisis ambiental tiene como principal conclusión la importancia que las comunidades están dando a la responsabilidad de la empresa por la consecuencia de sus actos y el impacto de ellas en el lugar que se emplazan, los consumidores exigen cada vez más que las empresas se hagan cargo.

El análisis legal se desprende la importancia de cumplir con todas las normativas legales existentes para la puesta en marcha de una empresa y todas las demás añadidas a una empresa de producción de alimentos. La importancia de certificar los procesos y prácticas es cada vez más valorada por el entorno de las empresas.

Del análisis de las 5 Fuerzas de Porter se logró determinar que la rivalidad entre los competidores actuales es media y el crecimiento del sector va en aumento, debido principalmente a factores de tendencias y a que el nivel de capital que requiere para la producción es mediano. No existen amenazas fuertes de futuros competidores, sin embargo, la tendencia a innovar en pastelería y la búsqueda de nuevos productos que vayan en la línea del cuidado de la salud puede generar oportunidades suficientes para hacer atractivo a los negocios con tal enfoque. El poder de negociación de los proveedores es bajo debido a la gran variedad y homogeneidad en los precios de los insumos y equipos. El poder de negociación de clientes es medio principalmente porque los

precios entre productos del mismo tipo y productos sustitutos perfectos de primer nivel son relativamente homogéneos

Al analizar la oferta existente, se encuentra que a nivel mundial hay una serie de empresas que deben su éxito principalmente a personalización y alta calidad de los productos. En Chile particularmente, las empresas especializadas tienen un éxito moderado que viene de la mano principalmente por la cercanía con los clientes a través del social media y la alta calidad y personalización de los productos. El análisis de lo anterior, es decir a los éxitos internacionales, casos exitosos en chile, competencia y sustitutos en Santiago y competencia más agresiva, se sumó a entrevistas a expertos en el tema para generar los factores críticos de éxito. Estos son Diversificar productos y sabores, para generar más posibilidades de compra, por ejemplo, un cliente puede un día desear consumir un producto dulce como un cupcake y otro día uno más neutro como un muffins o Magdalena, incluso podrían ser productos salados, y acompañarlos de productos complementarios como Café, Té y otras bebidas. Un segundo factor es ofrecer productos de alta calidad, variedad de tamaños, con excelente presentación y personalización. El cliente siempre esperará que el producto que compre tenga la mejor calidad y presentación posible; al entregar variedad de tamaños el cliente obtiene flexibilidad para ajustar el pedido a sus necesidades; personalizar el producto de acuerdo a los requerimientos del cliente para que este refleje exactamente lo que busca genera satisfacción y lealtad. El tercer factor hacer al cliente fan de la marca con una serie de estrategias de Merchandising, Club de Rewards y Giftshop, también genera satisfacción, lealtad y pertenencia. El cuarto factor de éxito que también aporta a la fidelización, lealtad y pertenencia del cliente es vincularse con este estrechamente a través de las redes sociales, la tendencia actual es llegar al cliente utilizando activamente las redes sociales con esto la empresa puede estar enterada de forma activa de los requerimientos, reclamos, inquietudes y necesidades de sus clientes actuales y posibles clientes.

Un quinto factor es el apoyo al cliente durante todo el proceso y en especial en la post venta, de esta forma los clientes pueden informar sus inquietudes, generar comentarios y recomendaciones, como consecuencia se puede mejorar la relación con los clientes, aumenta la fidelización, el sentido de pertenencia, se crean vínculos emocionales con el cliente y de paso la mejora constante de la calidad del servicio.

Finalmente, entre los factores de éxito más destacables se encuentra garantizar una experiencia sensorial completa y novedosa: utilizando el conocimiento de estrategias de marketing para estimular cada uno de los sentidos. El objetivo es crear una imagen corporativa para cada uno

de los cinco sentidos, que tengan directa relación con las preferencias, motivaciones y deseos del cliente. Teniendo en cuenta que según estudios neurosensoriales el 95% de las decisiones que toma un individuo son motivadas por el inconsciente, se debe apuntar es en mayor parte a la creación de experiencias basadas en el olfato considerando que como humanos respiramos alrededor de 20 mil veces al día, seguido de esto la vista, y el resto de los sentidos. El pilar diferenciador de la propuesta será basarse en lo último, las estrategias de marketing sensorial deben ser el centro del negocio. Aplicar estas estrategias será un factor diferenciador frente a otras empresas del sector

En el análisis de la demanda se estudió el comportamiento y preferencias del consumidor, además de validar los factores de éxito a través de entrevistas y encuestas. Del análisis de las encuestas se concluye que existe una preferencia por realizar las compras en pastelería, en la encuesta a clientes se observó que un 34% prefiere realizarlo en este lugar seguido de de forma Online con un 28%, principalmente debido a la facilidad que ofrecen en el proceso de compra y a la poca cantidad de empresas dedicadas exclusivamente a la elaboración de cupcakes. La cantidad comprada preferida es entre 4 y 6 unidades con un 46% de las preferencias, lo que se debe generalmente por cantidades mínimas para hacer un pedido, y son comprados de 2 a 4 veces al año con 30% de las preferencias. El precio de preferencia es de $1000 a $1500 por unidad de cupcake, precios mayores son seleccionados para el producto acompañado por complementarios siendo de 1501 a $2000 pesos con un 43% de las preferencias. Los atributos del producto más valorados son su tamaño individual, reducido en grasas y reducido en calorías con un 76%, esto ya que las personas están cada vez más conscientes del cuidado de su salud. Productos complementarios más valorados son los de cafetería u otras bebidas, muffins, otros tipos de pastelillos, sándwiches y productos salados con sobre un 60% de las menciones Por otro lado las entrevistas a consumidores asiduos mantienen la preferencia inicial de lugar de compra con un 67% seleccionando pastelerías, pero aumenta la frecuencia a más de una vez al mes con un 83%, llegando a incluso frecuencias de una o más veces a la semana, de estas entrevistas se recoge también un gran interés por las experiencias ofrecidas en las tiendas y una alta valoración por empresas que utilizan estrategias destinadas a potenciar estas experiencias. Los entrevistados utilizan con frecuencia las redes sociales y perciben favorablemente a los clubes de clientes, iniciativas destinadas al cuidado de la salud y que los empleados sigan los estándares y representen los valores de la empresa ya que son la cara visible de la empresa y son quien acompaña al consumidor durante el proceso de compra influyendo directamente en su concreción.

Del focus group realizado se recogen conclusiones similares a las obtenidas en los otros análisis, lo más destacable de esta instancia fue la respuesta satisfactoria y entusiasta de los participantes a la iniciativa DIY (Do It Yourself o Hazlo Tú Mismo)

Los principales aprendizajes obtenidos son: 1) El cliente busca obtener una experiencia sensorial en el lugar que visita, que le recuerde cuando cualquiera de los sentidos se active nuevamente con estímulos similares, la experiencia vivida y que esto mismo genere emociones, cercanía y valoración tanto del producto como los factores asociados a él, privilegiando un lugar, un producto y una marca sobre otra. 2) Un pilar fundamental en las gestiones debe ser la fidelización del cliente, debe existir un equilibrio entre la captación de nuevos clientes y fidelizar a los actuales, más si se considera que fidelizar a un cliente suele ser más rentable que captar uno nuevo, en este sentido los clubes de clientes han sido una estrategia ampliamente utilizada, sumado a esto brindar un buen servicio antes durante y post venta, con buena atención, comodidad, rapidez y trato personalizado permite ganar confianza, preferencia y sentido de pertenencia. 3) Estar en constante conocimiento de las últimas tendencias y atractivos para un cliente, movido por las redes sociales, múltiples plataformas tecnológicas. Desde música, redes sociales y los líderes de opinión (o influenciadores) que surjan de ellas, la compatibilidad con ciertas tecnologías, nuevas tendencias en decoración, de elaboración, ingredientes, entre otros. 4) Enfocarse en el equilibrio entre sabor y cuidado de la salud, relacionado con lo anterior, es una tendencia cada vez más creciente preocuparse de los ingredientes, la cantidad de grasa, hidratos de carbono entre otros. A pesar de esto, dentro de la naturaleza del ser humano existe la necesidad de alimentos indulgentes, ya que centro de placer del cerebro, llamado núcleo accumbens, es esencial para nuestra supervivencia como especie, si se desactiva el placer, desactivará el deseo de vivir, Pero la estimulación a largo plazo del centro de placer activa el proceso de adicción. Cuando consume cualquier sustancia de abuso, incluyendo el azúcar, el núcleo accumbens recibe una señal de dopamina, de la que se experimenta el placer. Por lo que consume más. Es entonces deber de las empresas que producen estos alimentos indulgentes, informar sobre las consecuencias de los excesos y utilizar insumos adecuados para disminuir las cantidades de ingredientes indulgentes, sin descuidar de paso el sabor del producto. 5) Mantener visibilidad y contacto en las redes sociales, las redes sociales son el principal medio de comunicación entre los clientes y es importante que esta comunicación sea llevada también al nivel de la comunicación cliente-empresa, estar en Facebook, Twitter, Instagram, Spotify, Pinterest, Youtube entre otras, También es bueno contar con el apoyo de Brand ambassadors en estas mismas redes como se comentó más arriba. Este líder de puede desempeñar un papel clave en las estrategias de comunicación, relaciones públicas y marketing de una empresa.

Sin embargo, tal papel no implica necesariamente que sea positivo o acorde con esas estrategias. Es por esto importante evaluar a conciencia el aporte particular de cada líder, ya que un error, ya sea de comunicación o de producción, puede ser muy costoso en términos de imagen, reputación de marca e incluso en términos económicos. Y no sólo por el efecto de viralización en las redes sociales sino también por el poder de los influenciadores en esa viralización. Finalmente, 6) contar con personal capacitado, fidelizar al cliente interno y aplicar marketing corporativo, con la importancia que adquiere el servicio al cliente en los negocios actuales, es requerido contar con personal capacitado, que tenga un buen dominio de las habilidades blandas y capacidad técnica necesaria para ser un aporte en la experiencia sensorial satisfactoria del cliente. En la actualidad, crece en importancia la lealtad y fidelización del cliente interno, y de esta forma es posible generar diferenciación frente a la competencia.

El modelo de negocio enfocado en el marketing sensorial tiene la particularidad de desarrollarse de forma incremental, con una base inicial de estrategias sensoriales inherentes en el negocio de la comida junto con otras básicas y a medida que se avance en las fases se integrarán otras estrategias más avanzadas de marketing sensorial, servicio al cliente además de conocimientos de neuromarketing dentro del plan de marketing de cada año. En cuanto a las estrategias de marketing sensorial, ocupan las 5 aristas de los sentidos, aspectos como la ambientación creada con la aromatización, vestuario, distribución de los espacios, una experiencia audiovisual innovadora, la presentación y aromas de los productos, las texturas y el mobiliario. Viene acompañado de un análisis y diseño exhaustivo de los productos, imagen corporativa y procedimientos de elaboración, de integración de tecnologías para facilitar el proceso de compra del cliente, junto con un especial énfasis al sentido de pertenencia del cliente mediante la personalización del producto, un rewards club y el social media. La innovación, la mejora continua, el aprovechamiento de las tendencias y excelencia en esta industria-serán pilares del presente modelo de negocio.

La propuesta de valor será la entrega de un servicio donde se vivirá una experiencia multisensorial, entregando productos de alta calidad que estimulen los sentidos del olfato, gusto y tacto y la vista, mientras otros aspectos sensoriales estimulan en un nivel más específico cada sentido. Se consideran asociaciones estratégicas con empresas no competidoras entre las más destacadas empresas a través de sus clubes de lectores o clientes, Instituciones educacionales, empresas de cupones y de wedding planning. Además, se considerarán alianzas estratégicas con proveedores para garantizar la fiabilidad de suministros, como empresas externas de seguridad y

aseo, mantenimiento de equipos y recintos, Transbank y Paypal, proveedores de bebestibles, y proveedores de insumos de repostería.

En cuanto a las fuentes de ingreso, se necesita de apoyo de financiamiento externo para llevar a cabo el proyecto en el tiempo propuesto, sin embargo, el modelo es flexible ya que la duración de las fases puede extenderse hasta que se recuperen los recursos suficientes a partir de las utilidades del mismo negocio, posibles opciones de financiamiento son la participación en programas de fondos concursales o inversionistas ángeles.

Finalmente se puede concluir que la propuesta que se presenta representa un cambio rotundo en el modelo de negocios que utilizan actualmente empresas del rubro, lo que atraería a más público, no solo por el producto de calidad que se venderá, sino que también por la experiencia total que se vivirá en el lugar donde el consumidor será el protagonista. Junto con esto, la importancia que se le dará al cuidado de la salud será un valor agregado del producto y en la última fase, un valor agregado educativo se añade al servicio. La propuesta cubre la implementación de memorabilia dentro de las tiendas, todo esto acerca de las galaxias complementando con información educativa respecto a la astronomía, las estrellas y todo lo relacionado con el universo.

# CAPITULO 9: RECOMENDACIONES

Con la finalidad de potenciar y desarrollar el modelo de negocios con enfoque en la aplicación de estrategias de Marketing Sensorial y conocimientos de Neuromarketing planteado en este estudio, se recomienda:

- Analizar económicamente el modelo de negocio, obteniendo los costos y beneficios asociados a su desarrollo y de esta mantera obtener los principales indicadores económicos para evaluar su rentabilidad futura.
- Generar por parte de la administración manuales, procedimientos, protocolos, informativos, derechos a saber o cualquier otro documento normativo que rija los procedimientos para lograr la óptima ejecución de la actividad. Generar instancias de capacitación continua con reentrenamientos anuales y evaluaciones de desempeño para el personal.
- Realizar una investigación de los distintos financiamientos existentes para cada etapa del proyecto (por ejemplo, financiamientos del Gobierno, financiamiento bancario, incubadoras y aceleradores de startups, inversionistas ángeles, inclusive un equity crowfunding[211] en la primera etapa) y la forma de acceder a ellos para complementar y generar ingresos para la propuesta.
- Invertir en el crecimiento de la empresa cuando se proyecte un mejor escenario económico, para posteriormente obtener beneficios económicos.
- Contratar a un equipo de diseño profesional de: aplicaciones móviles Android e IOS, aplicaciones para distintos tipos de plataformas (kioscos autoservicio) y páginas web, que disponga de sus profesionales para trabajar en conjunto con el Jefe de Marketing, Visual Merchandiser y Community Manager para generar aplicaciones y páginas web alineadas con la imagen corporativa, fáciles en su uso, atractivas, interactivas y con toda la información necesaria para involucrar al cliente en cada iniciativa
- Evaluar los requerimientos técnicos del sistema de proyección propuesto y conocimientos necesarios del personal operador de éste validarlos con la empresa fabricante. Generar un vínculo con tal empresa para la certificación del personal de mantenimiento del equipo y las capacidades del personal operador de proyector

[211] Es la cooperación colectiva llevada a cabo por personas que realizan una red para conseguir dinero u otros recursos.

# CAPITULO 10: BIBLIOGRAFÍA

Adimark. (Diciembre 2015). *Índice de Percepción de la Economía.*

Adimark. (Julio 2016). *Encuesta Evaluacion al Gobierno.*

Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Rentepretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review N° 2*, 83-96.

Banco Central de Chile. (Diciembre de 2015). *Banco Central de Chile.* Obtenido de http://si3.bcentral.cl/estadisticas/Principal1/Excel/CCNN/trimestrales/excel.html

Bio-Bio Chile. (14 de Agosto de 2016). *La puerta giratoria: 40 exministros vinculados al negocio de las AFP* . Recuperado el 25 de Agosto de 2016, de La puerta giratoria: 40 exministros vinculados al negocio de las AFP : http://www.biobiochile.cl/noticias/nacional/chile/2016/08/14/la-puerta-giratoria-40-exministros-vinculados-al-negocio-de-las-afp.shtml?ref=galeria

Cadem. (Agosto 2015). *Sexta encuesta sobre accesos, usos y usuarios de internet en Chile.*

Chile, B. C. (2015). *Informe Politica Monetaria Diciembre.*

CNN. (23 de Septiembre de 2014). El boom de los cupcakes y sus apuestas todos los gustos y necesidades. Santiago, Chile.

Criteria Research. (Diciembre 2015). *Análisis a la segmentación económica por ingreso y tamaño de hogar en base a la encuesta CASEN 2013.*

del Marmol, T. (2005). *PESTLE Analysis.* 50 Minutes.

Euromonitor International. (2015). Obtenido de http://blog.euromonitor.com/2015/08/whats-new-in-baked-goods-in-2015.html

Euromonitor International. (Septiembre, 2011). *Passport Baked Goods in the U.S.*

Evans, D. S. (2003). Managing the Maze of Multisided Markets. *Strategy Business*.

Ferguson, M. J., & Bargh, J. A. (2004). Liking is for doing: The effect of goal pursuit on automatic evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, págs. 557-572.

FME. (2013). *Pestle Analysis: Strategy Skills.* FME.

Geo Research. (Agosto 2009). Ideas de Ciudad nº10. *Revista Foco*.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1998). *Metodología de la Investigación.* México: McGraw - Hill.

Hueso González, A., & Cascant i Sempere, M. (2012). *Metodología y Técnicas Cuantitativas de Investigación.* Valencia: Universitat Politécnica de Valencia.

Hultén, B., Broweus, N., & van Djik, M. (2009). *Sensory Marketing.* Londres: Palgrave Macmillan.

Insituto Nacional de Estadísticas (INE). (4 septiembre de 2014). *Población país y regiones - Actualización 2002-2012 y Proyección 2013-2020.*

Instituto Nacional de Estadísticas (INE). (2014). *Censo 2002 y Proyección de Población 2012.*

Instituto Nacional de Estadísticas (INE). (2014). *Encuesta Nacional de Empleo.*

Instituto Nacional de Estadísticas (INE). (2015). *Enfoque Estadístico Genero y Empleo Chile: Sub departamento de prensa.*

International Markets Bureau. (2012). *AMERICAN EATING TRENDS REPORT*. Recuperado el 2015, de http://www.agr.gc.ca/eng/industry-markets-and-trade/statistics-and-market-information/agriculture-and-food-market-information-by-region/united-states-and-mexico/market-intelligence/bread/?id=1410083148506

Jacoby, L. L., Kelley, C. M., & Dywan, J. (1989). *Memory attributions.In H. L.Roedinger & F.I.M. Craik (Eds), Varieties of memory and consciousness: Essays in Honor of Endel Tulving.* Hillsdale NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Karremans, J. C., Stroebe, W., & Claus, J. (2006). Beyond Vicary's fantasies: The impact of subliminal priming and brand choice. *Journal of Experimental Social Sychology*, págs. 792-798.

Kinnear, T. C., & Taylor, J. R. (1999). *Investigación de Mercados, Un Enfoque Aplicado.* Mexico: McGraw-Hill.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing Versión para Lationamérica 11 Ed.* México: Pearson Prentice Hall.

Lindstrom, M. (2005). *Brand Sense: How to Build Powerful Brands Through Touch, Taste, Smell, Sight & Sound.* Londres: Kogan Page Limited.

Lindstrom, M. (2009). *Buyology: Verdades y mentiras de por qué compramos.* Barcelina: Grupo Planeta.

Lindstrom, M. (2011). *Brand Sense: Sensory Secrets Behind the Stuff We Buy.* New York: Free Press.

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados.* México: Pearson Education.

Manzano, R., Gavilán, D., Avello, M., Abril, C., & Serra, T. (2012). *Marketing Sensorial: Comunicar con los sentidos en el punto de venta.* Madrid: Prentice Hall Finantial Unit.

Miller, M. (2004). *The Artful Cupcake: Baking & Decorating Delicious Indulgences.* New York: Lark Books.

Ministerio de Medio Ambiente. (2014). *IX informe consolidado de emisiones y transferencias de contaminantes.*

Ministerio de Salud. (2011). *Reglamento Sanitario de los Alimentos.* Santiago, Chile.

Mintel. (2010). *Specialtyfood*. Obtenido de https://www.specialtyfood.com/news/article/sweet-goes/

Mintel. (2011). *Global New Products Database.*

Mintel. (2013). *Mintel*. Obtenido de http://www.mintel.com/press-centre/food-and-drink/uk-cakes-market-trend

Mintel. (2013). *Specialtyfood*. Obtenido de https://www.specialtyfood.com/news/article/make-room-gluten-free/

Mintel. (2015). *Bread Bakery and Cakes 2014 and The Future.*

Mintel. (Enero 2012). *Home Baking.*

Mintel. (Febrero 2012). *Bread Bakery and Cakes.*

Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de Marketing.* Castellón de la Plana: Universitat Jaume I.

Paez, C. (2009). Estudio de Factibilidad Técnico Económica de una Planta Elaboradora de Dulces Chilenos en La Calera, Región Quinta. Santiago, Chile.

Pennacchiotti Monti, I. (1998). *Las proteínas: generalidades y su importancia en nutrición y en la industria de alimentos.* Obtenido de http://www.repositorio.uchile.cl/handle/2250/121429

Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.* Harvard Business Review.

RedBakery. (Abril de 2015). *http://www.redbakery.cl/.* Recuperado el 12 de Diciembre de 2015, de http://www.redbakery.cl/: http://www.redbakery.cl/mercados-y-

tendencias/tendencias/sustentabilidad/la-sustentabilidad-se-posiciona-en-el-mercado-del-bakery/88/

Reichenbach, H. (1956). The Time Direction of Macrostatistics . En H. Reichenbach, *The Direction of Time* (pág. 280). Los Angeles, California: University of California Press.

RETC, R. d. (Diciembre de 2015). *http://www.retc.cl/*. Recuperado el Diciembre de 2015, de http://www.retc.cl/: http://www.retc.cl/wp-content/uploads/2015/07/IX_Reporte-Simple-_2014.pdf

Rodriguez, P. (Enero de 2016). El debilitamiento de lo urbano en Santiago, Chile. *EURE, 42*(125), 61-79.

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). Fundamentos de Preparación y Evaluación de proyectos. En N. Sapag Chain, & R. Sapag Chain, *Fundamentos de Preparación y Evaluación de proyectos.*

Suarez, M. (2012). Contextos de Descubrimiento Causal. *Revista de Filosofía Universidad Complutense de Madrid Vol 37 Num 1*, 36.

The NPD Group . (Noviembre 2010). *National Eating Trends database.*

Wainer, C. (1986). *Estudio de factibilidad técnica y análisis económico preliminar de productos de pastelería con fines dietéticos.* Santiago, Chile.

# CAPÍTULO 11: ANEXOS

## Glosario

**AdSense:** Sistema de publicidad de Google que coloca la publicidad de forma contextual en páginas web y permite a los editores en línea aumentar sus ingresos mostrando los anuncios relevantes para su audiencia, de forma que la publicidad que se muestre se adapte a los intereses de ésta.POS: (Point of Sale)

**ATL (Above The Line):** Todas las actividades en las que la agencia percibe una comisión de los medios por la inserción de los anuncios. Esto es publicidad hecha en medios masivos.
Benchmarking: Metodología que promueve la incorporación de prácticas y métodos exitosos, no importa donde estén. Incita a ser creativos mediante la copia de estrategia, productos y procesos aplicados en otras áreas, no necesariamente similares a la de la empresa que los implanta

**Banner:** Gráfico publicitario rectangular que puede ser fijo o animado, e incluso con sonido, que se incluye en las páginas web a modo de anuncio. Haciendo click sobre él, normalmente envía hacia el sitio web del anunciante.

**BTL (Below The Line):** Mercadeo Bajo la Línea. Es cualquier forma creativa, pagada de llegar al consumidor, que se enfoca en medios directos de comunicación: correo directo, e-mail, y cualquier otra que utilizando listas bien segmentadas y escogidas de nombres, para maximizar la respuesta. Es el nuevo nombre de "Mercadeo Directo". En marketing, otros gastos que no corresponden a publicidad en medios ni a la producción de la misma (correo directo, exposiciones, demostraciones, material de punto de venta).

**Brand:** Marca de producto o de un servicio.

**Branding:** La práctica de crear prestigio y gran valor a un producto con apoyo de marketing; dicha marca puede estar asociado o no al nombre de la empresa.

**Business to Business (B2B):** se refiere a empresas que se dedican a hacer transacciones comerciales con otras empresas.

**Business to Consumer (B2C):** se refiere a empresas que se dedican a hacer transacciones comerciales con usuarios finales.

**CM (community manager):** Gestor de los medios sociales de una organización, y como tal de la gestión de los contenidos en ellas, y de promover la interactividad con los usuarios y analizar los resultados de las acciones que lleva a cabo.

**Cliente externo:** Persona que compra productos o servicios para su actividad o proceso productivo de forma habitual.

**Cliente Interno:** Personas dentro de una organización cuyas acciones influyen en la calidad del servicio prestado a los clientes externos.

**Core Business:** Negocio, producto o servicio central, focal o nuclear. Productos o servicios específicamente ofrecidos por una compañía que ha tercerizado el resto en la cadena de valor agregado.

**CRM: (Customer Relationship Management),** es una filosofía empresarial que tiene como objetivo incrementar y perfeccionar la relación con los clientes. Un sistema integrado de información que se utiliza para planificar, programar y controlar las actividades de preventa y posventa en una organización. CRM abarca todos los aspectos de tratar con clientes y clientes potenciales, incluyendo el centro de llamadas, la fuerza de ventas, marketing, soporte técnico y servicio de campo. El objetivo principal de CRM es mejorar el crecimiento a largo plazo y la rentabilidad mediante una mejor comprensión del comportamiento de los clientes. CRM tiene como objetivo proporcionar información más eficaz y una mejor integración para medir mejor el retorno de la inversión (ROI) en estas áreas

**Focus Group:** Método para recopilar datos sobre un segmento del mercado (target), mediante interacción y discusión en torno de un producto o servicio. El grupo puede ser de consumidores.

Imagen Corporativa: Imagen mental que tienen los individuos en relación con las organizaciones, y que se construye a partir de las percepciones, experiencias y vivencias de los mismos, así como de todos los mensajes y manifestaciones de la empresa y de su entorno.

Jingle: Melodía pegadiza utilizada en anuncios publicitarios.

Mailing: Envío masivo de publicidad, información, circulares y demás, por correo.

**Marketing de Guerrilla**: Conjunto de estrategias y técnicas de marketing, ejecutadas por medios no convencionales, y que consiguen su objetivo mediante el ingenio y la creatividad, en vez de mediante una alta inversión en espacios publicitarios

**Marketing Sensorial**: es un tipo de marketing que apela a todos los sentidos en relación con la marca, utiliza todos los sentidos para relacionarse con los consumidores a un nivel emocional al gestar asociaciones emocionales en sus mentes. Una experiencia multisensorial genera ciertas creencias, sentimientos, pensamientos y opiniones que crean la imagen de marca en la mente del consumidor. (Hultén, Bertil (2011)).

**Marketing Relacional:** Marketing orientado a establecer relaciones duraderas con los consumidores, que permitan satisfacerlos de una manera efectiva y conseguir su fidelidad, con ayuda de las técnicas de información modernas y de las bases de datos relacionales.

**Market share:** Cuota de mercado.

**Neuromarketing:** Es la aplicación de técnicas y nociones básicas de las neurociencias en el campo del marketing para obtener información y conclusiones importantes sobre el comportamiento de los clientes en sus decisiones de consumo.

**Neurociencia:** Disciplina que estudia la estructura, función, desarrollo de la bioquímica, farmacología y patología en el sistema nervioso humano.

**Merchandising:** Conjunto de estudios y técnicas de aplicación llevados a la práctica, de forma conjunta o separada, por distribuidores y fabricantes con objeto de aumentar la rentabilidad del punto de venta y dar mayor salida a los productos, mediante una permanente adaptación del surtido a las necesidades del mercado y la presentación apropiada de las mercancías.

**Nichos de mercado.** En mercadeo describe pequeños grupos de consumidores que tienen necesidades muy estrechas, o combinaciones únicas de necesidades. Pequeños mercados no atendido por otras empresas.

**Outsourcing.** Entregar a un tercero o agencia externa una actividad que se desarrolla dentro de la organización

**POP:** Punto Objetivo de Posicionamiento. (El material POP incluye afiches, mantas, etc.).

**Social media:** Plataformas de contenido online en el que los administradores ofrecen información a través de la tecnología web 2.0.

**TTL (Through The Line):** Son medios que definen a la comunicación en linea o experimental, los cuales permiten juntar de manera sinérgica tanto los medios ATL como BTL. Se trata de abarcar con esta estrategia más ámbitos y no enfocar todos los esfuerzos de marketing en sólo una linea, cubriendo así todo nicho de mercado propenso a adquirir el bien o servicio publicitado.

**Stakeholder:** Grupos o individuos a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.

**Trade Marketing:.** Consiste en la aplicación de la gestión de mercadeo a los distribuidores. Esto es consecuencia de la voluntad por parte de los fabricantes de integrar objetivos e información con los distribuidores, a fin de obtener beneficios para ambos. Persigue incrementar la demanda a nivel del mayorista o distribuidor, en lugar de hacerlo al nivel de consumidor.

## Metodología construcción mapa Choropleth del nivel de introducción Cupcakes en capitales del mundo

| No. | País | Sigla | Población | Capital | Población Capital | Cantidad tiendas Cupcakes | Nivel de introducción | Valor con tope |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Afghanistan | AFG | 31,627,506 | Kabul | 3,289,000 | 1 | 3.0 | 3 |
| 2 | Albania | ALB | 2,894,475 | Tirana | 763,634 | 10 | 131.0 | 131 |
| 3 | Algeria | DZA | 38,934,334 | Algiers | 3,574,000 | 13 | 36.4 | 36 |
| 4 | Andorra | ALB | 2,894,475 | Andorra la Vella | 22,884 | 5 | 2184.9 | 189 |
| 5 | Angola | AGO | 24,227,524 | Luanda | 2,453,779 | 2 | 8.2 | 8 |
| 6 | Antigua and Barbuda | ATG | 90,900 | St John's | 22,679 | 2 | 881.9 | 189 |
| 7 | Argentina | ARG | 42,980,026 | Buenos Aires | 2,891,082 | 23 | 79.6 | 80 |
| 8 | Armenia | ARM | 3,006,154 | Yerevan | 1,121,900 | 8 | 71.3 | 71 |
| 9 | Australia | AUS | 23,470,118 | Canberra | 354,644 | 11 | 310.2 | 189 |
| 10 | Austria | AUT | 8,545,908 | Vienna | 1,552,789 | 1 | 6.4 | 6 |
| 11 | Azerbaijan | AZE | 9,535,079 | Baku | 1,879,251 | 32 | 170.3 | 170 |
| 12 | Bahamas | BHS | 383,054 | Nassau | 248,948 | 1 | 40.2 | 40 |
| 13 | Bahrain | BHR | 1,361,930 | Manama | 140,616 | 32 | 2275.7 | 189 |
| 14 | Bangladesh | BGD | 159,077,513 | Dhaka | 7,000,940 | 12 | 17.1 | 17 |
| 15 | Barbados | BRB | 283,380 | Bridgetown | 96,578 | 2 | 207.1 | 189 |
| 16 | Belarus | BLR | 9,470,000 | Minsk | 1,702,061 | 9 | 52.9 | 53 |
| 17 | Belgium | BEL | 11,231,213 | Brussels | 1,080,790 | 53 | 490.4 | 189 |
| 18 | Belize | BLZ | 351,706 | Belmopan | 12,300 | 1 | 813.0 | 189 |
| 19 | Benin | BEN | 10,598,482 | Porto Novo 13 | 223,552 | 6 | 268.4 | 189 |
| 20 | Bhutan | BTN | 765,008 | Thimphu | 101,259 | 0 | 0.0 | 0 |
| 21 | Bolivia | BOL | 10,561,887 | Sucre16 | 300,000 | 3 | 100.0 | 100 |
| 22 | Bosnia and Herzegovina | BIH | 3,817,554 | Sarajevo | 383,604 | 7 | 182.5 | 182 |
| 23 | Botswana | BWA | 2,219,937 | Gaborone | 225,656 | 0 | 0.0 | 0 |
| 24 | Brazil | BRA | 206,077,898 | Brasilia | 2,648,532 | 36 | 135.9 | 136 |
| 25 | Bulgaria | BGR | 7,223,938 | Sofia | 1,090,295 | 12 | 110.1 | 110 |
| 26 | Burkina Faso | BFA | 17,589,198 | Ouagadougou | 1,005,231 | 0 | 0.0 | 0 |
| 27 | Burma | MMR | 53,437,159 | Naypyidaw | 924,608 | 0 | 0.0 | 0 |
| 28 | Burundi | BDI | 10,816,860 | Bujumbura | 384,461 | 0 | 0.0 | 0 |
| 29 | Cambodia | KHM | 15,328,136 | Phnom Penh | 2,011,725 | 8 | 39.8 | 40 |
| 30 | Cameroon | CMR | 22,773,014 | Yaoundé | 1,616,000 | 2 | 12.4 | 12 |
| 31 | Canada | CAN | 35,543,658 | Ottawa | 898,150 | 14 | 155.9 | 156 |
| 32 | Cabo Verde | CPV | 513,906 | Praia | 125,464 | 0 | 0.0 | 0 |
| 33 | Central African Republic | CAF | 4,804,316 | Bangui | 731,548 | 0 | 0.0 | 0 |
| 34 | Chad | TCD | 13,587,053 | N'Djamena | 751,288 | 0 | 0.0 | 0 |
| 35 | Chile | CHL | 17,762,647 | Santiago | 5,084,038 | 27 | 53.1 | 53 |
| 36 | China | CHN | 1,364,270,000 | Beijing | 20,180,000 | 41 | 20.3 | 20 |
| 37 | Colombia | COL | 47,791,393 | Santa Fe de | 7,613,303 | 40 | 52.5 | 53 |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Bogotá | | | | |
| 38 | Comoros | COM | 769,991 | Moroni | 60,200 | 0 | 0.0 | 0 |
| 39 | Congo | CMR | 22,773,014 | Brazzaville | 596,200 | 2 | 33.5 | 34 |
| 40 | Congo, Republic of the | COG | 4,504,962 | Kinsasa | 10,125,000 | 2 | 2.0 | 2 |
| 41 | Costa Rica | CRI | 4,757,606 | San José | 328,195 | 46 | 1401.6 | 189 |
| 42 | Côte d'Ivoire | CIV | 22,157,107 | Yamoussoukro | 454,929 | 1 | 22.0 | 22 |
| 43 | Croatia | HRV | 4,238,389 | Zagreb | 804,200 | 23 | 286.0 | 189 |
| 44 | Cuba | CUB | 11,379,111 | Havana | 2,135,498 | 0 | 0.0 | 0 |
| 45 | Cyprus | CYP | 1,153,658 | Nicosia | 239,277 | 45 | 1880.7 | 189 |
| 46 | Czech Republic | CZE | 10,525,347 | Prague | 1,227,332 | 29 | 236.3 | 189 |
| 47 | Denmark | DNK | 5,638,530 | Copenhagen | 1,231,166 | 17 | 138.1 | 138 |
| 48 | Djibouti | DJI | 876,174 | Djibouti | 475,332 | 0 | 0.0 | 0 |
| 49 | Dominica | DMA | 72,341 | Roseau | 14,847 | 1 | 673.5 | 189 |
| 50 | Dominican Republic | DOM | 10,405,943 | Santo Domingo | 2,995,211 | 27 | 90.1 | 90 |
| 51 | Ecuador | ECU | 15,902,916 | Quito | 1,504,991 | 21 | 139.5 | 140 |
| 52 | Egypt | EGY | 89,579,670 | Cairo | 7,438,376 | 33 | 44.4 | 44 |
| 53 | El Salvador | SLV | 6,107,706 | San Salvador | 521,366 | 23 | 441.1 | 189 |
| 54 | Equatorial Guinea | GNQ | 820,885 | Malabo | 100,677 | 0 | 0.0 | 0 |
| 55 | Eritrea | ERI | 5,110,444 | Asmara | 543,707 | 0 | 0.0 | 0 |
| 56 | Estonia | EST | 1,314,545 | Tallinn | 403,547 | 9 | 223.0 | 189 |
| 57 | Ethiopia | ETH | 96,958,732 | Addis Ababa | 3,040,740 | 1 | 3.3 | 3 |
| 58 | Fiji | FJI | 886,450 | Suva | 84,410 | 1 | 118.5 | 118 |
| 59 | Finland | FIN | 5,461,512 | Helsinki | 596,661 | 12 | 201.1 | 189 |
| 60 | France | FRA | 66,217,509 | Paris | 2,268,265 | 14 | 61.7 | 62 |
| 61 | Gabon | GAB | 1,687,673 | Libreville | 556,425 | 0 | 0.0 | 0 |
| 62 | Gambia | GMB | 1,928,201 | Banjul | 34,828 | 0 | 0.0 | 0 |
| 63 | Georgia | GEO | 3,727,000 | Tbilisi | 1,044,993 | 2 | 19.1 | 19 |
| 64 | Germany | DEU | 80,970,732 | Berlin | 3,520,000 | 15 | 42.6 | 43 |
| 65 | Ghana | GHA | 26,786,598 | Accra | 1,640,507 | 7 | 42.7 | 43 |
| 66 | Greece | GRC | 10,869,637 | Athens | 721,477 | 1 | 13.9 | 14 |
| 67 | Grenada | GRD | 106,349 | St George's | 7,500 | 0 | 0.0 | 0 |
| 68 | Guatemala | GTM | 16,015,494 | Guatemala City | 1,103,865 | 19 | 172.1 | 172 |
| 69 | Guinea | GIN | 12,275,527 | Conakry | 1,399,981 | 0 | 0.0 | 0 |
| 70 | Guinea-Bissau | GNB | 1,800,513 | Bissau | 452,640 | 0 | 0.0 | 0 |
| 71 | Guyana | GUY | 763,893 | Georgetown | 134,599 | 0 | 0.0 | 0 |
| 72 | Haiti | HTI | 10,572,029 | Port-au-Prince | 1,235,227 | 2 | 16.2 | 16 |
| 73 | Honduras | HND | 7,961,680 | Tegucigalpa | 735,982 | 6 | 81.5 | 82 |
| 74 | Hungary | HUN | 9,863,183 | Budapest | 1,728,718 | 30 | 173.5 | 174 |
| 75 | Iceland | ISL | 327,386 | Reykjavik | 115,000 | 1 | 87.0 | 87 |
| 76 | India | IND | 1,295,291,543 | New Delhi | 292,300 | 14 | 479.0 | 189 |
| 77 | Indonesia | IDN | 254,454,778 | Jakarta | 10,187,595 | 25 | 24.5 | 25 |
| 78 | Iran | IRN | 78,143,644 | Tehran | 12,223,598 | 4 | 3.3 | 3 |
| 79 | Iraq | IRQ | 34,812,326 | Baghdad | 7,216,040 | 0 | 0.0 | 0 |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 80 | Ireland | IRL | 4,615,693 | Dublin | 1,045,769 | 13 | 124.3 | 124 |
| 81 | Israel | ISR | 8,215,700 | Jerusalem | 780,200 | 3 | 38.5 | 38 |
| 82 | Italy | ITA | 60,789,140 | Rome | 2,792,508 | 28 | 100.3 | 100 |
| 83 | Jamaica | JAM | 2,720,554 | Kingston | 701,063 | 4 | 57.1 | 57 |
| 84 | Japan | JPN | 127,131,800 | Tokyo | 13,185,502 | 29 | 22.0 | 22 |
| 85 | Jordan | JOR | 6,607,000 | Amman | 2,600,603 | 28 | 107.7 | 108 |
| 86 | Kazakhstan | KAZ | 17,289,224 | Astana | 700,000 | 9 | 128.6 | 129 |
| 87 | Kenya | KEN | 44,863,583 | Nairobi | 2,665,657 | 12 | 45.0 | 45 |
| 88 | Kiribati | KIR | 110,470 | Tarawa | 30,000 | 0 | 0.0 | 0 |
| 89 | Korea, North | PRK | 25,026,772 | Pyongyang | 3,144,005 | 0 | 0.0 | 0 |
| 90 | Korea, South | KOR | 50,423,955 | Seoul | 10,581,728 | 41 | 38.7 | 39 |
| 91 | Kuwait | KWT | 3,753,121 | Kuwait City | 1,171,880 | 43 | 366.9 | 189 |
| 92 | Kyrgyzstan | KGZ | 5,835,500 | Bishkek | 843,240 | 4 | 47.4 | 47 |
| 93 | Laos | LAO | 6,689,300 | Vientiane | 287,579 | 20 | 695.5 | 189 |
| 94 | Latvia | LVA | 1,993,782 | Riga | 713,016 | 37 | 518.9 | 189 |
| 95 | Lebanon | LBN | 4,546,774 | Beirut | 1,574,387 | 29 | 184.2 | 184 |
| 96 | Lesotho | LSO | 2,109,197 | Maseru | 267,652 | 0 | 0.0 | 0 |
| 97 | Liberia | LBR | 4,396,554 | Monrovia | 1,010,970 | 0 | 0.0 | 0 |
| 98 | Libya | LBY | 6,258,984 | Tripoli | 1,184,045 | 2 | 16.9 | 17 |
| 99 | Liechtenstein | LIE | 37,286 | Vaduz | 5,248 | 2 | 3811.0 | 189 |
| 100 | Lithuania | LTU | 2,932,367 | Vilnius | 556,723 | 11 | 197.6 | 189 |
| 101 | Luxembourg | LUX | 556,319 | Luxembourg | 76,420 | 10 | 1308.6 | 189 |
| 102 | Macedonia | MKD | 2,075,625 | Macau | 506,926 | 39 | 769.3 | 189 |
| 103 | Madagascar | MDG | 23,571,713 | Antananarivo | 1,918,117 | 13 | 67.8 | 68 |
| 104 | Malawi | MWI | 16,695,253 | Lilongwe | 902,388 | 0 | 0.0 | 0 |
| 105 | Malaysia | MYS | 29,901,997 | Kuala Lumpur | 1,381,830 | 14 | 101.3 | 101 |
| 106 | Maldives | MDV | 401,000 | Malé | 103,693 | 17 | 1639.5 | 189 |
| 107 | Mali | MLI | 17,086,022 | Bamako | 1,289,626 | 0 | 0.0 | 0 |
| 108 | Malta | MLT | 427,364 | Valletta | 6,315 | 6 | 9501.2 | 189 |
| 109 | Marshall Islands | MHL | 52,898 | Majuro | 25,400 | 0 | 0.0 | 0 |
| 110 | Mauritania | MRT | 3,969,625 | Nouakchott | 719,167 | 0 | 0.0 | 0 |
| 111 | Mauritius | MUS | 1,260,934 | Port Louis | 147,251 | 6 | 407.5 | 189 |
| 112 | Mexico | MEX | 125,385,833 | Mexico City | 8,851,080 | 26 | 29.4 | 29 |
| 113 | Micronesia | FSM | 104,044 | Palikir | 9,900 | 0 | 0.0 | 0 |
| 114 | Moldova | MDA | 3,556,397 | Chisinau | 794,800 | 1 | 12.6 | 13 |
| 115 | Monaco | MCO | 37,623 | Monaco | 35,986 | 1 | 277.9 | 189 |
| 116 | Mongolia | MNG | 2,909,871 | Ulan Bator | 907,802 | 3 | 33.0 | 33 |
| 117 | Montenegro | CEB | 103,488,275 | Podgorica | 141,854 | 5 | 352.5 | 189 |
| 118 | Morocco | MAR | 33,921,203 | Rabat | 1,789,635 | 29 | 162.0 | 162 |
| 119 | Mozambique | MOZ | 27,216,276 | Maputo | 1,076,689 | 0 | 0.0 | 0 |
| 120 | Namibia | NAM | 2,402,858 | Windhoek | 252,721 | 0 | 0.0 | 0 |
| 121 | Nauru | NRU | 10,084 | Yaren | 1,100 | 0 | 0.0 | 0 |
| 122 | Nepal | NPL | 28,174,724 | Kathmandu | 812,026 | 0 | 0.0 | 0 |
| 123 | Netherlands | NLD | 16,865,008 | Amsterdam | 740,094 | 31 | 418.9 | 189 |
| 124 | New Zealand | NZL | 4,509,700 | Wellington | 381,900 | 3 | 78.6 | 79 |
| 125 | Nicaragua | NIC | 6,013,913 | Managua | 926,883 | 13 | 140.3 | 140 |
| 126 | Niger | NER | 19,113,728 | Niamey | 794,814 | 0 | 0.0 | 0 |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 127 | Nigeria | NGA | 177,475,986 | Abuja58 | 778,567 | 3 | 38.5 | 39 |
| 128 | Norway | NOR | 5,136,886 | Oslo | 575,475 | 3 | 52.1 | 52 |
| 129 | Oman | OMN | 4,236,057 | Muscat | 797,000 | 16 | 200.8 | 189 |
| 130 | Pakistan | PAK | 185,044,286 | Islamabad | 955,629 | 3 | 31.4 | 31 |
| 131 | Palau | PLW | 21,097 | Koror | 391 | 0 | 0.0 | 0 |
| 132 | Panama | PAN | 3,867,535 | Panama City | 813,097 | 14 | 172.2 | 172 |
| 133 | Papua New Guinea | PNG | 7,463,577 | Port Moresby | 307,643 | 0 | 0.0 | 0 |
| 134 | Paraguay | PRY | 6,552,518 | Asunción | 520,722 | 11 | 211.2 | 189 |
| 135 | Peru | PER | 30,973,148 | Lima | 7,605,742 | 35 | 46.0 | 46 |
| 136 | Philippines | PHL | 99,138,690 | Manila | 1,652,171 | 23 | 139.2 | 139 |
| 137 | Poland | POL | 38,011,735 | Warsaw | 1,706,724 | 39 | 228.5 | 189 |
| 138 | Portugal | PRT | 10,401,062 | Lisbon | 564,657 | 12 | 212.5 | 189 |
| 139 | Qatar | QAT | 2,172,065 | Doha | 1,450,000 | 15 | 103.4 | 103 |
| 140 | Romania | ROM | 19,904,360 | Bucharest | 1,942,254 | 27 | 139.0 | 139 |
| 141 | Russian Federation | RUS | 143,819,569 | Moscow | 11,541,000 | 17 | 14.7 | 15 |
| 142 | Rwanda | RWA | 11,341,544 | Kigali | 718,414 | 0 | 0.0 | 0 |
| 143 | Saint Lucia | LCA | 183,645 | Castries | 57,000 | 7 | 1228.1 | 189 |
| 144 | Samoa | WSM | 191,845 | Apia | 39,813 | 1 | 251.2 | 189 |
| 145 | Saudi Arabia | SAU | 30,886,545 | Riyadh | 4,878,723 | 22 | 45.1 | 45 |
| 146 | Senegal | SEN | 14,672,557 | Dakar | 1,030,594 | 3 | 29.1 | 29 |
| 147 | Serbia | SRB | 7,129,366 | Belgrade | 1,154,589 | 20 | 173.2 | 173 |
| 148 | Seychelles | SYC | 91,400 | Victoria | 29,298 | 0 | 0.0 | 0 |
| 149 | Sierra Leone | SLE | 6,315,627 | Freetown | 1,070,200 | 0 | 0.0 | 0 |
| 150 | Singapore | SGP | 5,469,724 | Singapore | 5,312,000 | 14 | 26.4 | 26 |
| 151 | Slovakia | SVK | 5,418,649 | Bratislava | 424,207 | 12 | 282.9 | 189 |
| 152 | Slovenia | SVN | 2,061,980 | Ljubljana | 280,140 | 17 | 606.8 | 189 |
| 153 | Solomon Islands | SLB | 572,171 | Honiara | 59,288 | 0 | 0.0 | 0 |
| 154 | Somalia | SOM | 10,517,569 | Mogadishu | 1,097,133 | 0 | 0.0 | 0 |
| 155 | South Africa | ZAF | 54,001,953 | Pretoria | 2,345,908 | 7 | 29.8 | 30 |
| 156 | Spain | ESP | 46,476,032 | Madrid | 3,233,527 | 35 | 108.2 | 108 |
| 157 | Sri Lanka | LKA | 20,771,000 | Colombo | 647,100 | 22 | 340.0 | 189 |
| 158 | Sudan | SDN | 39,350,274 | Khartoum | 1,740,661 | 5 | 28.7 | 29 |
| 159 | Suriname | SUR | 538,248 | Paramaribo | 254,147 | 0 | 0.0 | 0 |
| 160 | Swaziland | SWZ | 1,269,112 | Mbabane | 81,594 | 0 | 0.0 | 0 |
| 161 | Sweden | SWE | 9,696,110 | Stockholm | 770,284 | 11 | 142.8 | 143 |
| 162 | Switzerland | CHE | 8,188,102 | Berne | 121,631 | 9 | 739.9 | 189 |
| 163 | Syria | SYR | 22,157,800 | Damascus | 3,500,000 | 0 | 0.0 | 0 |
| 164 | Taiwan | SYR | 22,157,800 | Taipei | 2,618,772 | 18 | 68.7 | 69 |
| 165 | Tajikistan | TJK | 8,295,840 | Dushanbe | 582,496 | 0 | 0.0 | 0 |
| 166 | United Republic of Tanzania | TZA | 51,822,621 | Dodoma | 287,200 | 0 | 0.0 | 0 |
| 167 | Thailand | THA | 67,725,979 | Bangkok | 582,496 | 27 | 463.5 | 189 |
| 168 | Timor-Leste | TLS | 1,212,107 | Dili | 193,563 | 0 | 0.0 | 0 |
| 169 | Togo | TGO | 7,115,163 | Lomé | 824,738 | 0 | 0.0 | 0 |
| 170 | Tonga | TON | 105,586 | Nuku'alofa | 22,400 | 0 | 0.0 | 0 |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 171 | Trinidad and Tobago | TTO | 1,354,483 | Port of Spain | 50,479 | 3 | 594.3 | 189 |
| 172 | Tunisia | TUN | 10,996,600 | Tunis | 767,629 | 0 | 0.0 | 0 |
| 173 | Turkey | TUR | 75,932,348 | Ankara | 4,890,893 | 42 | 85.9 | 86 |
| 174 | Turkmenistan | TKM | 5,307,188 | Ashgabat | 763,537 | 0 | 0.0 | 0 |
| 175 | Tuvalu | TUV | 9,893 | Fongafale | 4,492 | 0 | 0.0 | 0 |
| 176 | Uganda | UGA | 37,782,971 | Kampala | 1,659,600 | 3 | 18.1 | 18 |
| 177 | Ukraine | UKR | 45,362,900 | Kiev | 2,832,398 | 12 | 42.4 | 42 |
| 178 | United Arab Emirates | ARE | 9,086,139 | Abu Dhabi | 585,097 | 7 | 119.6 | 120 |
| 179 | United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland | GBR | 64,559,135 | London | 8,174,100 | 27 | 33.0 | 33 |
| 180 | United States of America | USA | 318,857,056 | Washington DC | 601,723 | 41 | 681.4 | 189 |
| 181 | Uruguay | URY | 3,419,516 | Montevideo | 1,369,797 | 2 | 14.6 | 15 |
| 182 | Uzbekistan | UZB | 30,757,700 | Tashkent | 2,207,850 | 18 | 81.5 | 82 |
| 183 | Vanuatu | VUT | 258,883 | Port Vila | 38,000 | 0 | 0.0 | 0 |
| 184 | Venezuela | VEN | 30,693,827 | Caracas | 1,838,939 | 15 | 81.6 | 82 |
| 185 | Viet Nam | VNM | 90,728,900 | Hanoi | 3,398,889 | 27 | 79.4 | 79 |
| 186 | Western Sahara | ERI | 5,110,444 | Mata-Utu | 194,668 | 0 | 0.0 | 0 |
| 187 | Yemen | YEM | 26,183,676 | San'a | 1,431,649 | 0 | 0.0 | 0 |
| 188 | Zambia | ZMB | 15,721,343 | Lusaka | 1,331,254 | 0 | 0.0 | 0 |
| 189 | Zimbabwe | ZWE | 15,245,855 | Harare | 148,728 | 0 | 0.0 | 0 |

## Características físico-químicas de la Harina de Repostería.

| Características Físico-Químicas | |
|---|---|
| **Carbohidratos** | 74-76% |
| **Proteínas** | 7-9% |
| **Lípidos** | 1-2% |
| **Humedad** | 15% Máximo |
| **Minerales** | 0.55 % Máximo, base 14% de Humedad |
| **Gluten** | Suave |
| **Aditivos**<br>Clorada<br>Blanqueador<br>Vitamina Adicional | <br>SI (pH 5.6±0.3)<br>SI<br>SI según Art. Nº 130 del R.S.A. |

## Nueva segmentación socioeconómica

# Un nuevo consenso

- La Asociación de Investigadores de Mercado (AIM) ha consensuado recientemente una definición de los niveles socioeconómicos que se apoya en los datos de la Encuesta CASEN y en la metodología para la medición de la pobreza.

- Esta definición considera dos variables: **ingreso total del hogar** y **tamaño del hogar**.
  - El **ingreso total del hogar** es la variable fundamental para una segmentación socioeconómica, debido a su **poder predictivo sobre el acceso a bienes y servicios**, pero también a que la relación inversa es mucho más débil: el acceso a bienes y servicios no es tan buen predictor del ingreso.
  - El **tamaño del hogar** ejerce una restricción sobre el poder adquisitivo: cuando se incorpora un integrante adicional al hogar sin aumentar el ingreso, los gastos básicos aumentan, pero de manera subproporcional, ya que hay economías de escala.

# Ingreso per cápita equivalente

Para dar cuenta de esta restricción del tamaño del hogar sobre el ingreso total, usamos el concepto de **ingreso per cápita equivalente**, que se estima a partir de un parámetro llamado elasticidad de equivalencia*

Los valores de la **elasticidad de equivalencia** fluctúan entre 0 y 1.

- Es **0 cuando la economía de escala es absoluta**; entonces, el ingreso per cápita equivalente es igual al ingreso total.
- Es **1 cuando no hay ninguna economía de escala**; entonces, el ingreso per cápita equivalente es igual al ingreso per cápita simple, es decir, al ingreso total dividido por el número de miembros del hogar.

**La Comisión para la Medición de la Pobreza** estimó el valor de la **elasticidad de equivalencia** en 0.7 y definió sobre esta base las líneas de pobreza diferenciadas según el tamaño del hogar, usando los datos de la **Encuesta CASEN 2013.**

*Buhmann, Rainwater, Schmauss y Smeeding, 1988

# Ingreso per cápita equivalente

Para dar cuenta de esta restricción del tamaño del hogar sobre el ingreso total, usamos el concepto de **ingreso per cápita equivalente**, que se estima a partir de un parámetro llamado elasticidad de equivalencia*

Los valores de la **elasticidad de equivalencia** fluctúan entre 0 y 1.

- Es **0 cuando la economía de escala es absoluta**; entonces, el ingreso per cápita equivalente es igual al ingreso total.
- Es **1 cuando no hay ninguna economía de escala**; entonces, el ingreso per cápita equivalente es igual al ingreso per cápita simple, es decir, al ingreso total dividido por el número de miembros del hogar.

**La Comisión para la Medición de la Pobreza** estimó el valor de la **elasticidad de equivalencia** en 0.7 y definió sobre esta base las líneas de pobreza diferenciadas según el tamaño del hogar, usando los datos de la **Encuesta CASEN 2013.**

*Buhmann, Rainwater, Schmauss y Smeeding, 1988

# Elasticidad de equivalencia

**La Comisión para la Medición de la Pobreza** estimó el valor de la **elasticidad de equivalencia** en 0.7 y definió sobre esta base líneas de pobreza diferenciadas según el tamaño del hogar, usando los datos de la **Encuesta CASEN 2013.**

| Tamaño del hogar (n) | Ingreso total máximo de hogares pobres (línea de pobreza) (Y) | Número divisor del ingreso ($n^{0.7}$) | Ingreso per cápita equivalente ($Y/n^{0.7}$) |
|---|---|---|---|
| 1 | 136.911 | 1,00 | 136.911 |
| 2 | 222.413 | 1,62 | 136.911 |
| 3 | 295.409 | 2,16 | 136.911 |
| 4 | 361.311 | 2,64 | 136.911 |
| 5 | 422.395 | 3,09 | 136.911 |
| 6 | 479.894 | 3,51 | 136.911 |

En la tabla vemos, por ejemplo, que un hogar unipersonal con ingreso de $136.911, se considera equivalente a un hogar de 2 personas con ingreso total de $222.413. El ingreso per cápita equivalente de ambos hogares es el mismo.

# Segmentación SE: Definición de pobreza

**La segmentación socioeconómica se hace a partir del ingreso per cápita equivalente de los hogares registrados en la CASEN 2013, que son 66.725.**

- La Comisión para la Medición de la Pobreza establece la línea de pobreza para cada tamaño de hogar a partir del análisis actualizado de la canasta básica familiar. También define una línea de extrema pobreza que corresponde a 2/3 de la línea de pobreza.
- Para nuestra segmentación, los pobres así definidos serán el segmento socioeconómico E, donde se puede distinguir el E1 (pobres moderados) y el E2 (pobres extremos).

# Criterio de segmentación sobre la línea de pobreza

**Sobre la línea de pobreza, proponemos segmentar los hogares de acuerdo al siguiente criterio:**

- Dos hogares pertenecerán a distintos niveles socioeconómicos si el ingreso per cápita equivalente de uno de ellos es superior al menos en un **62%** al ingreso per cápita equivalente del otro.
- Este factor de cambio está basado también en la **elasticidad de equivalencia:**

$$2^{0.7} \approx 1.62$$

# Segmentación Socioeconómica

**Segmentando la encuesta CASEN 2013,** generamos **10 niveles socioeconómicos**.

Las denominaciones de estos niveles socioeconómicos se consensuaron examinando su distribución y el grado de acceso a los bienes y servicios registrados en la Encuesta CASEN.

| E2 | E1 | D | C3 | C2 | C1b | C1a | B2 | B1 | A |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

**Las denominaciones de estos niveles se consensuaron en un comité especializado de AIM** (asociación de investigadores de mercado), se consideró:

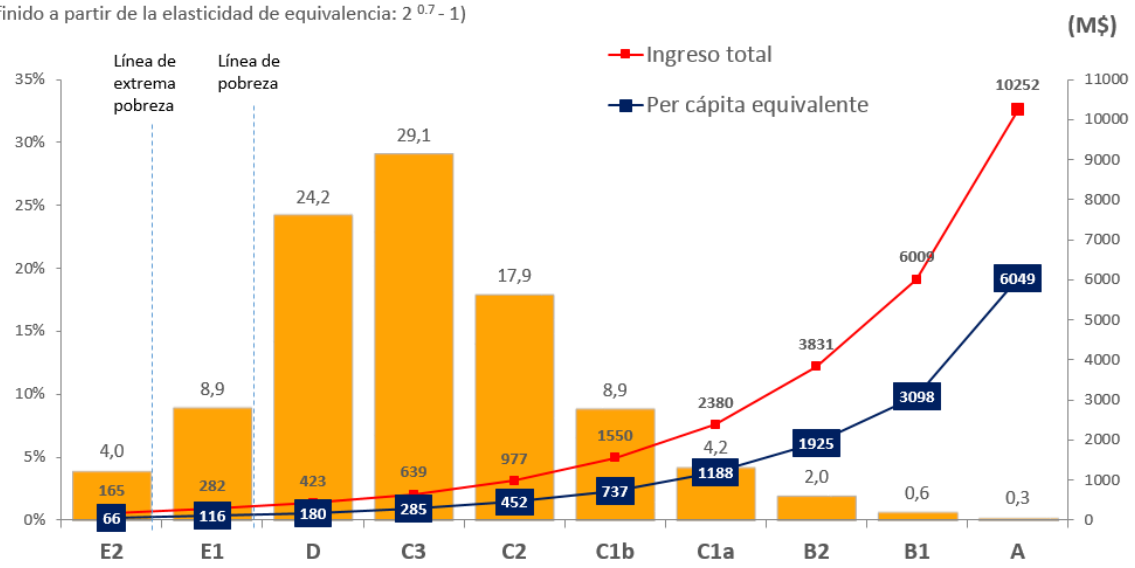
- Mantener, a grandes rasgos, la nomenclatura (ABCDE), haciendo posible homologar los nuevos grupos con los de la clasificación tradicional
- Sincerar que los grupos C deben ser considerados "clase media", aunque para no restringir el mercado se hayan sumado tradicionalmente a los grupos A y B
- Llamar A al grupo de mayores ingresos, aun cuando asumimos que está truncado en la encuesta CASEN

# Segmentación por ingreso per cápita equivalente

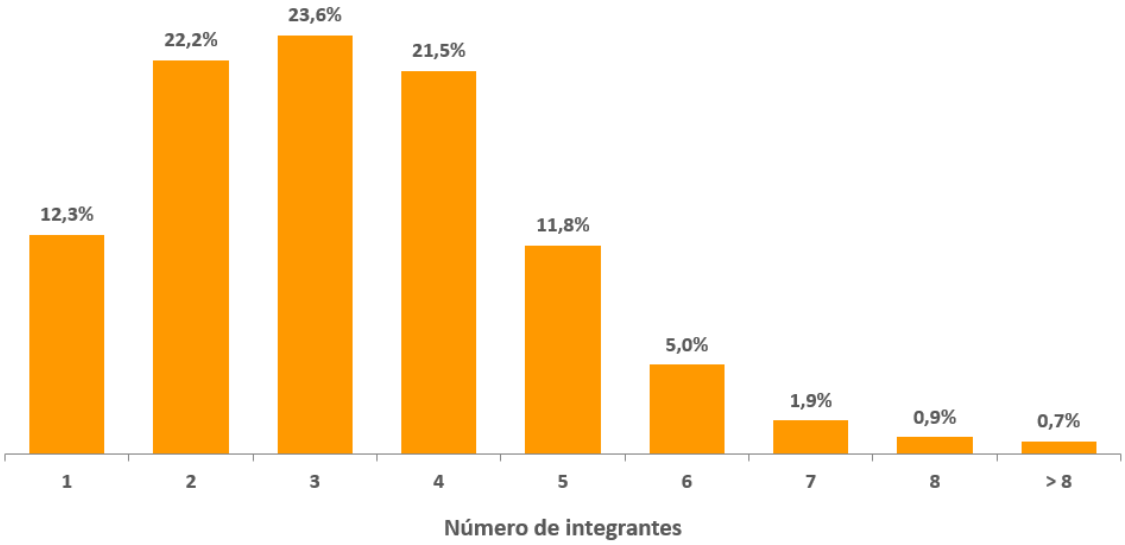
**TOTAL PAÍS**

**Parámetro de cambio del ingreso por sobre la línea de pobreza = 62%**

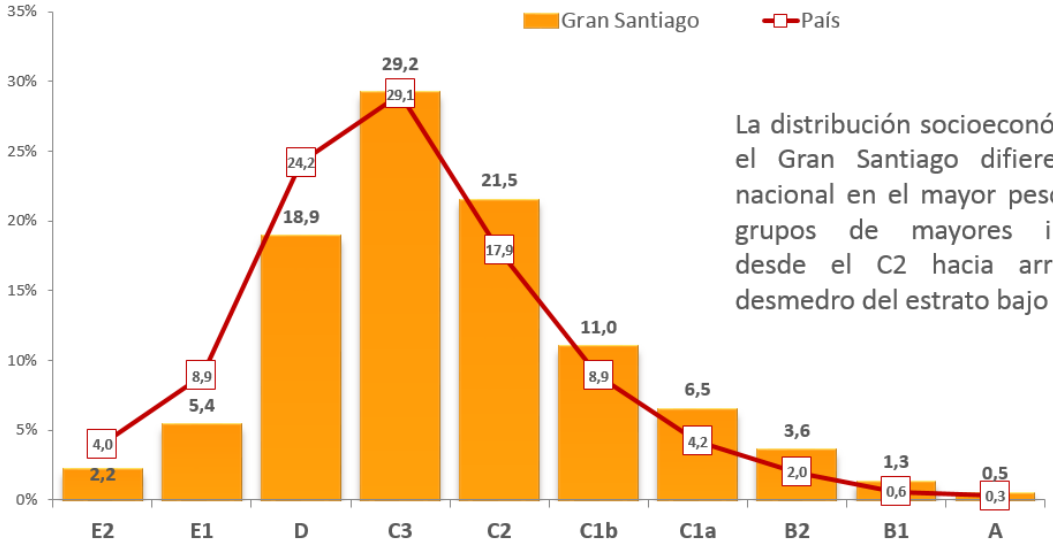
(definido a partir de la elasticidad de equivalencia: $2^{0.7} - 1$)




# Distribución hogares chilenos según tamaño



# Distribución SE de hogares (País vs. Gran Santiago)



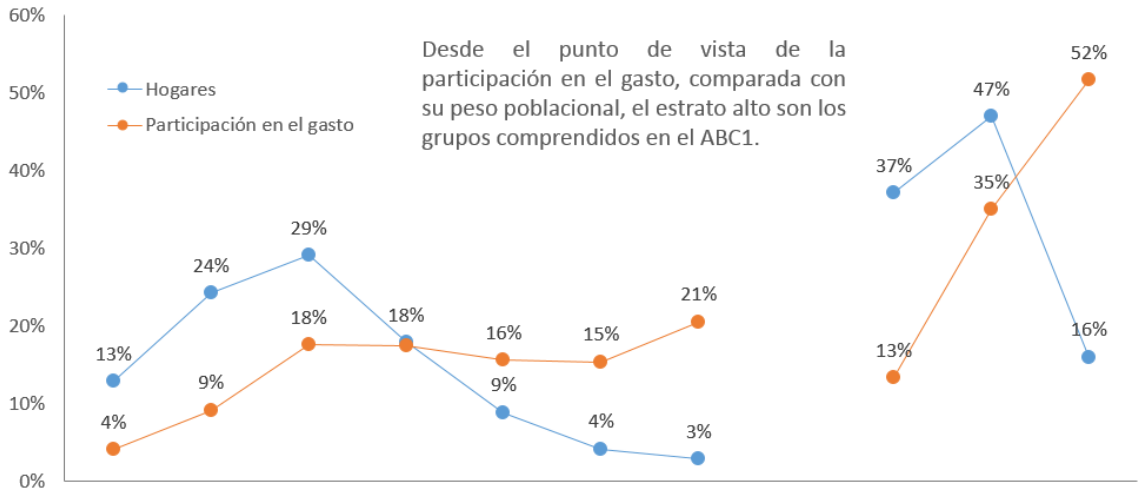

La distribución socioeconómica en el Gran Santiago difiere de la nacional en el mayor peso de los grupos de mayores ingresos, desde el C2 hacia arriba, en desmedro del estrato bajo (D y E).

# Evolución de la distribución socioeconómica

| % personas | 2009 | 2011 | 2013 | Variación 2009-2013 |
|---|---|---|---|---|
| E2 | 10,8 | 9,3 | 4,5 | -6,3 |
| E1 | 14,2 | 13,4 | 9,9 | -4,3 |
| D | 25,1 | 25,1 | 25,4 | 0,4 |
| C3 | 22,4 | 23,8 | 28,6 | 6,3 |
| C2 | 14,5 | 14,5 | 16,7 | 2,2 |
| C1b | 6,9 | 7,1 | 8,2 | 1,4 |
| C1a | 3,5 | 3,8 | 3,9 | 0,4 |
| B2 | 1,6 | 1,9 | 1,9 | 0,3 |
| B1 | 0,7 | 0,8 | 0,6 | -0,1 |
| A | 0,4 | 0,3 | 0,2 | -0,2 |

Junto con la reducción de la pobreza, ha crecido la clase media, principalmente el grupo C3.

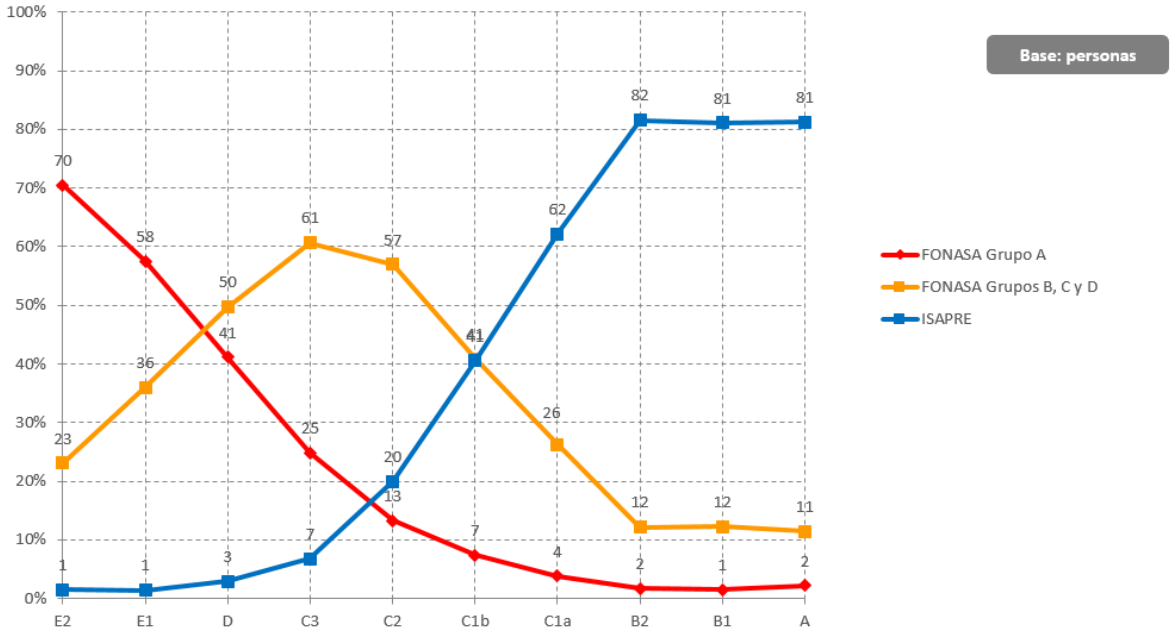
# Peso poblacional vs. Participación en el gasto



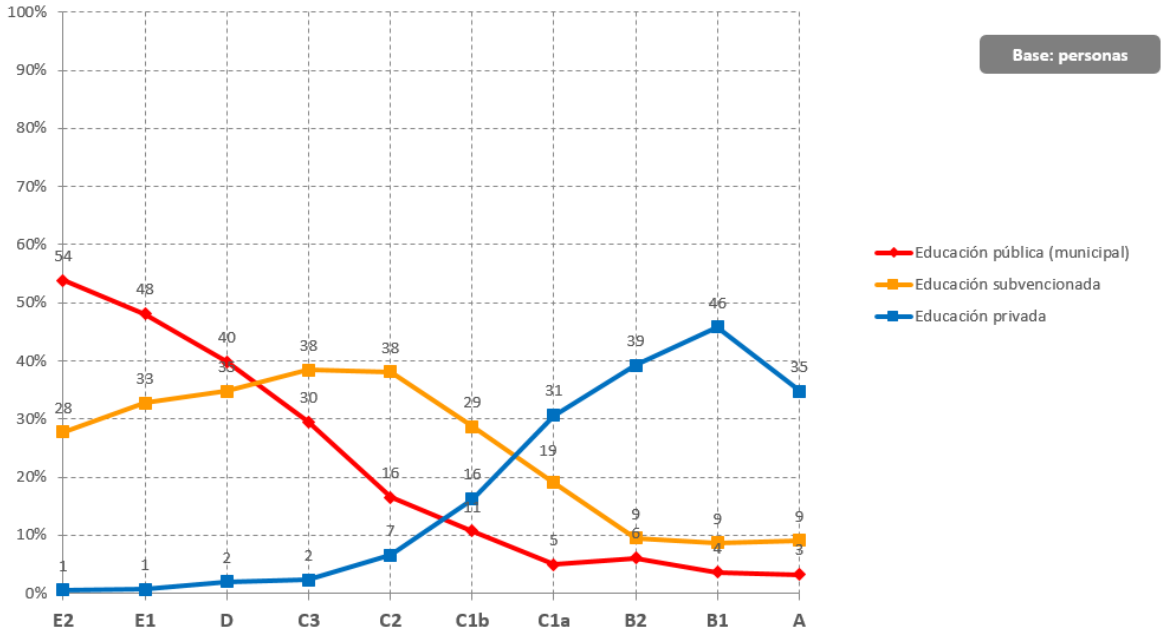

| Ratio Gasto/ población | E | D | C3 | C2 | C1b | C1a | AB |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 0,32 | 0,38 | 0,60 | 0,98 | 1,76 | 3,67 | 7,08 |

| Estrato bajo | Estrato medio | Estrato alto |
|---|---|---|
| 0,36 | 0,75 | 3,23 |

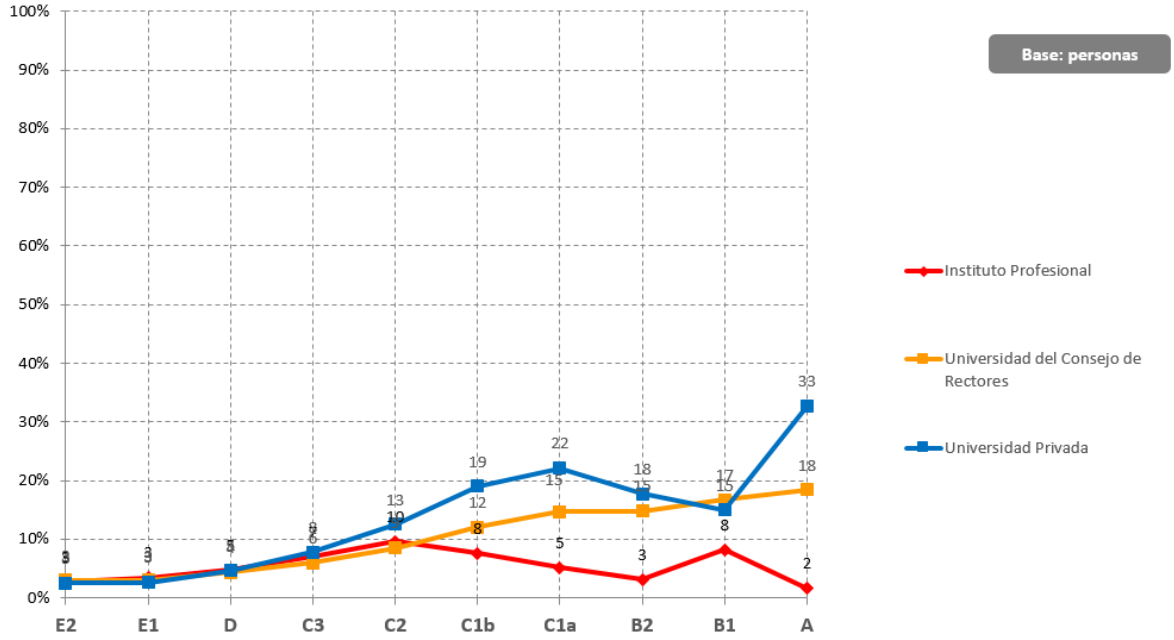
# SISTEMA DE SALUD



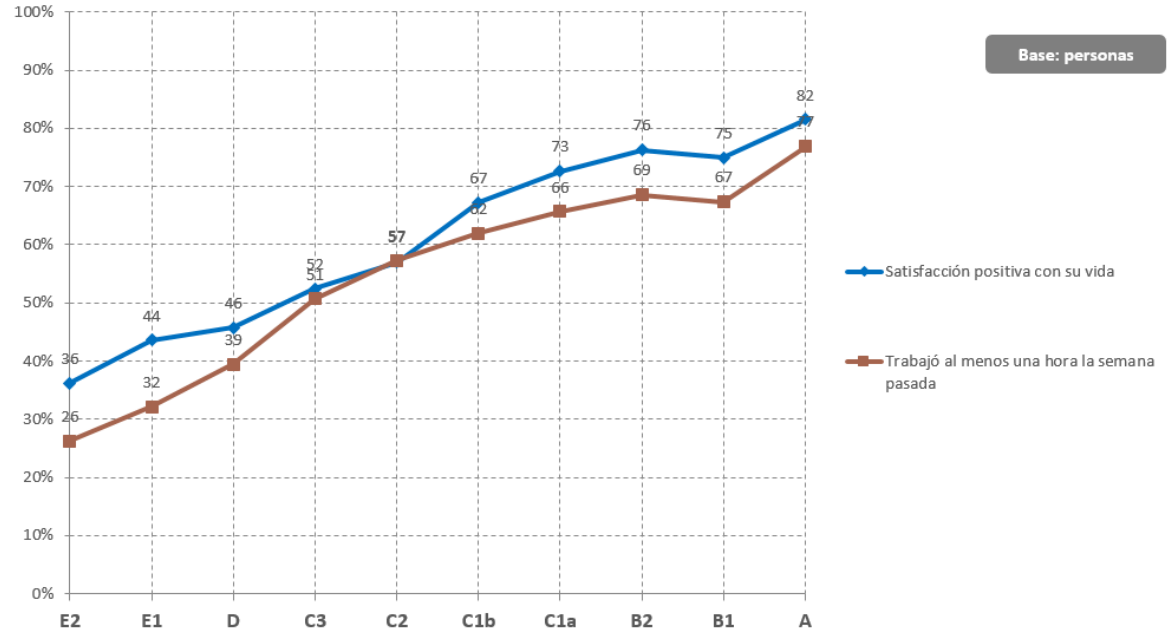
# EDUCACIÓN ESCOLAR



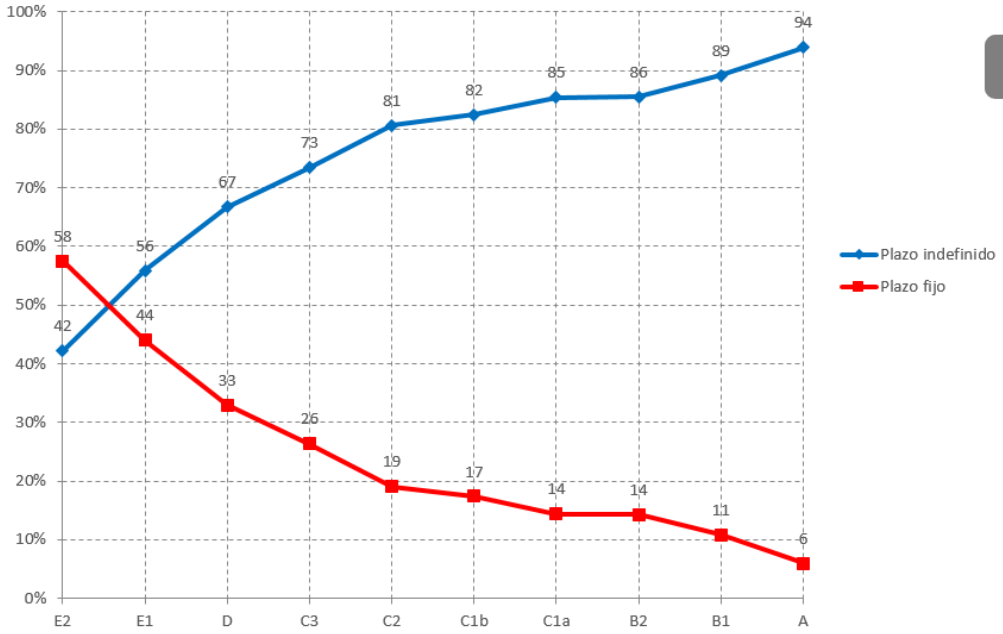
# EDUCACIÓN POST ESCOLAR




# SATISFACCIÓN POSITIVA CON SU VIDA

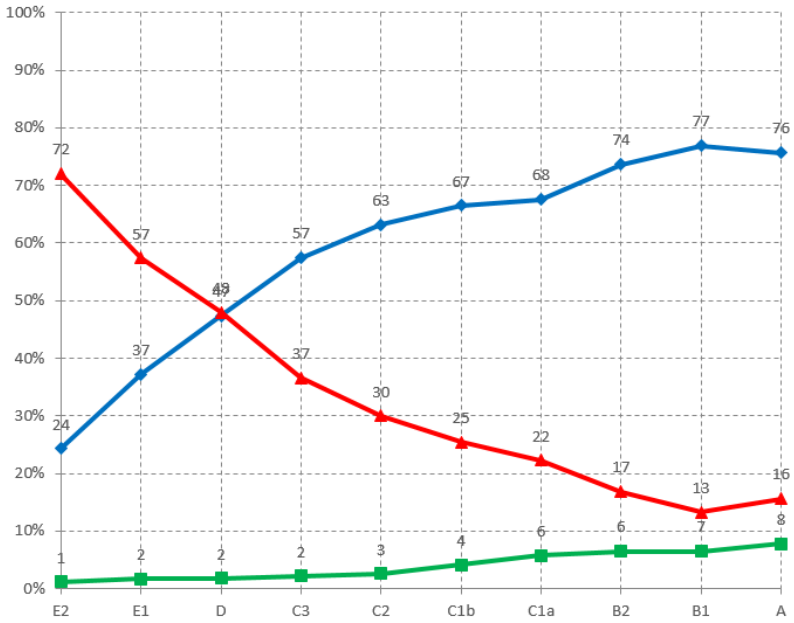


# TIPO DE CONTRATO DE TRABAJO



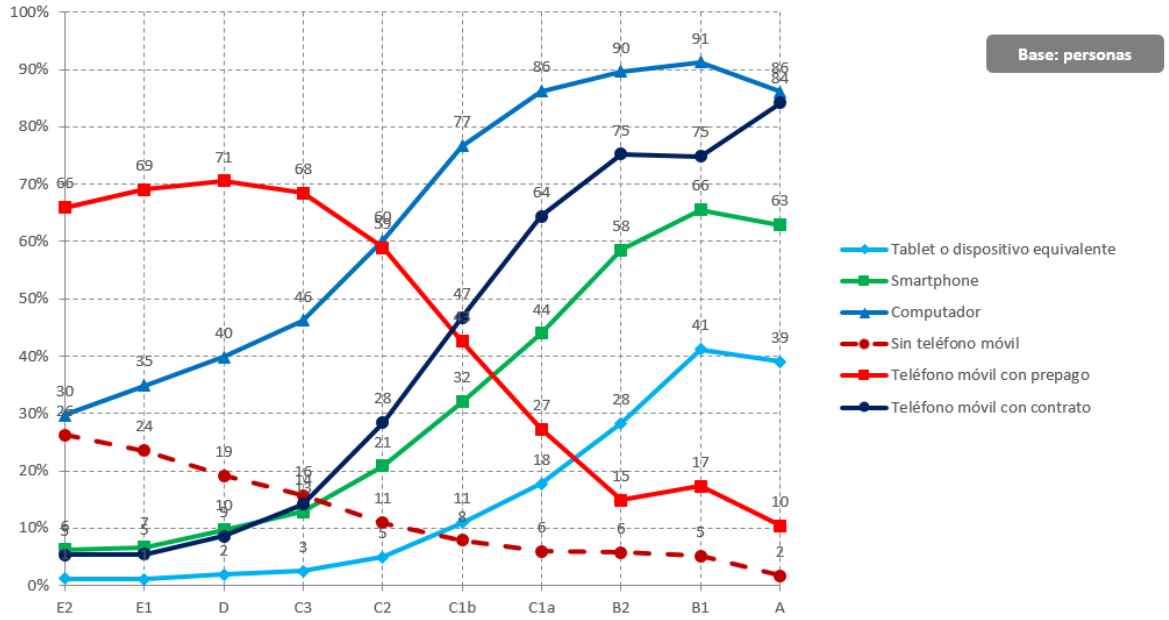

**Base: personas que trabajan**

# PREVISIÓN

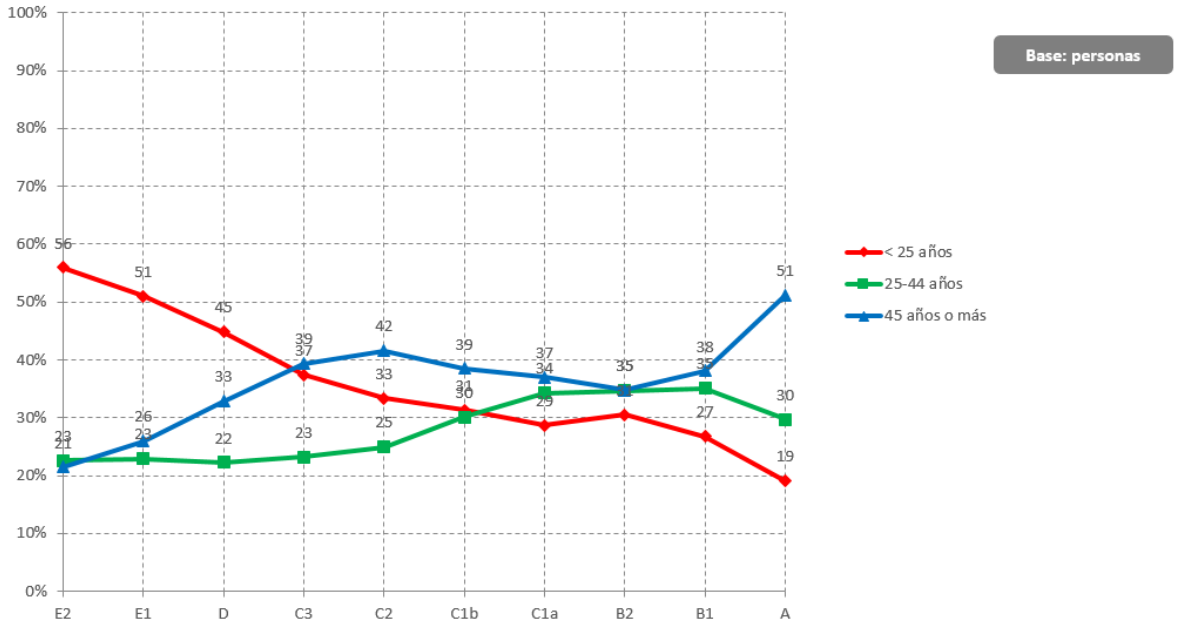



**Base: personas**

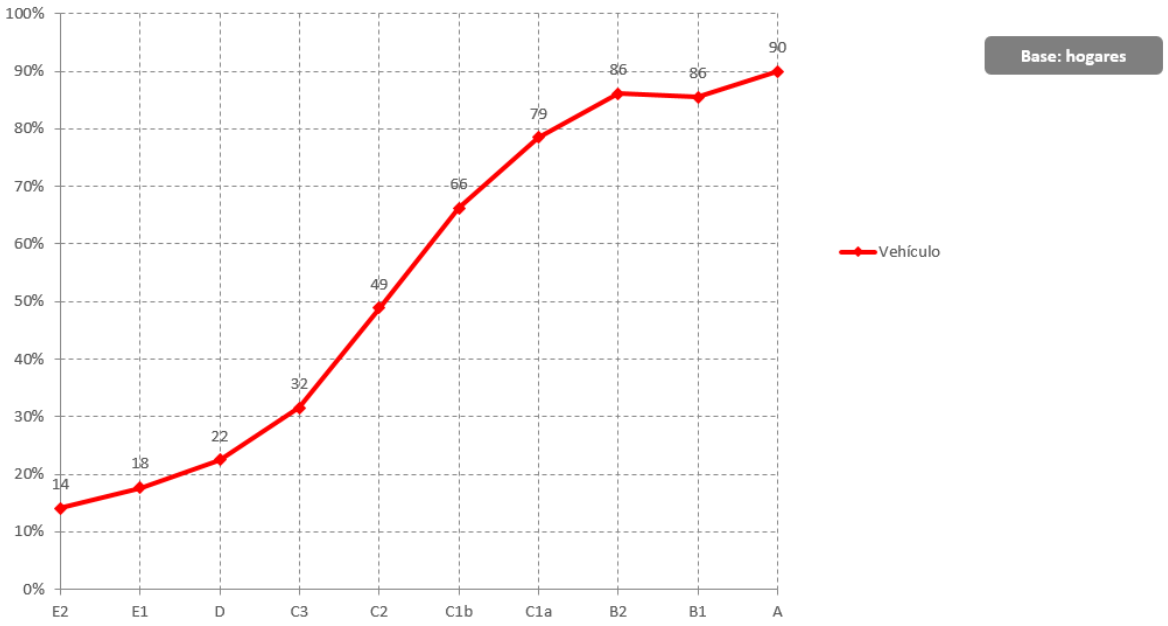
# DISPOSITIVOS TECNOLÓGICOS PERSONALES



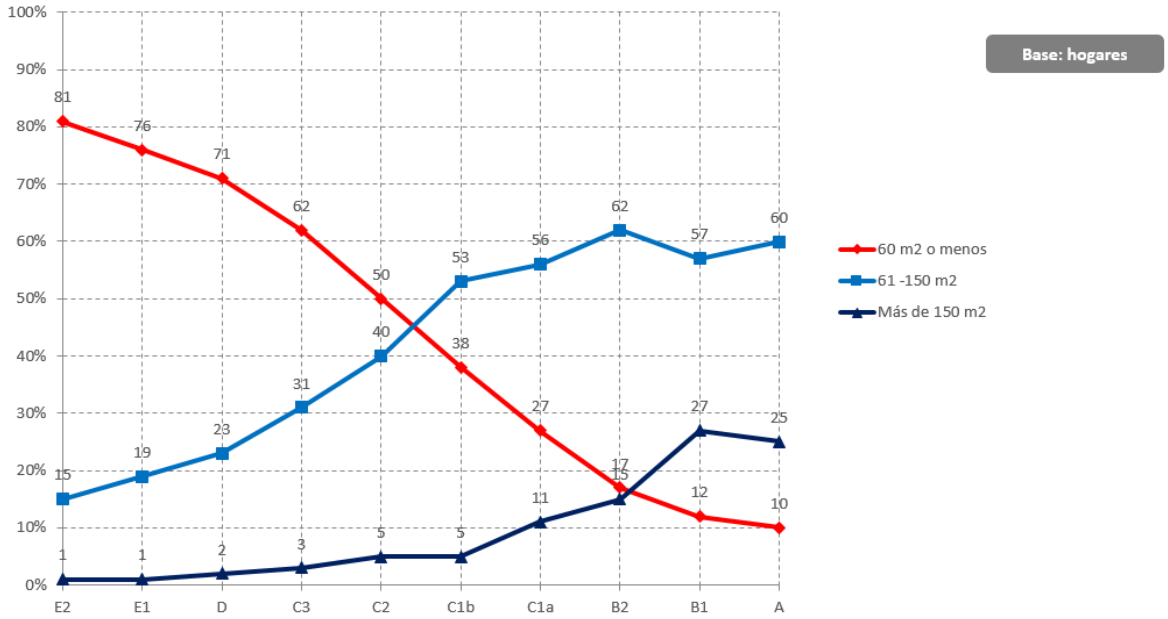

# EDADES



# VEHÍCULO EN EL HOGAR

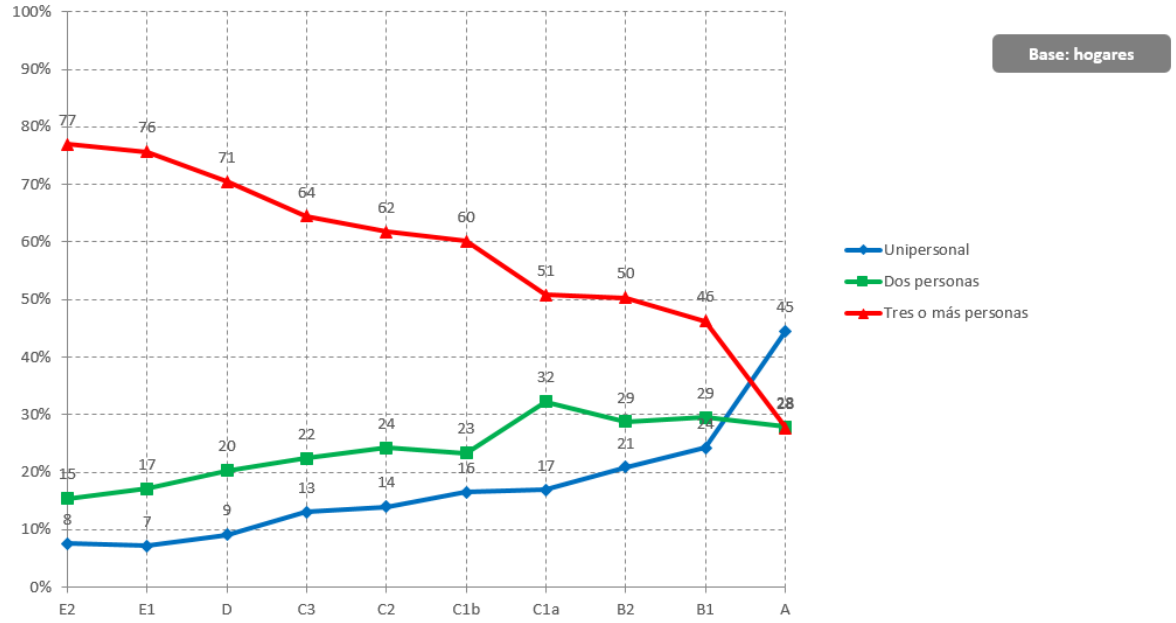



# TAMAÑO VIVIENDA (superficie construida)

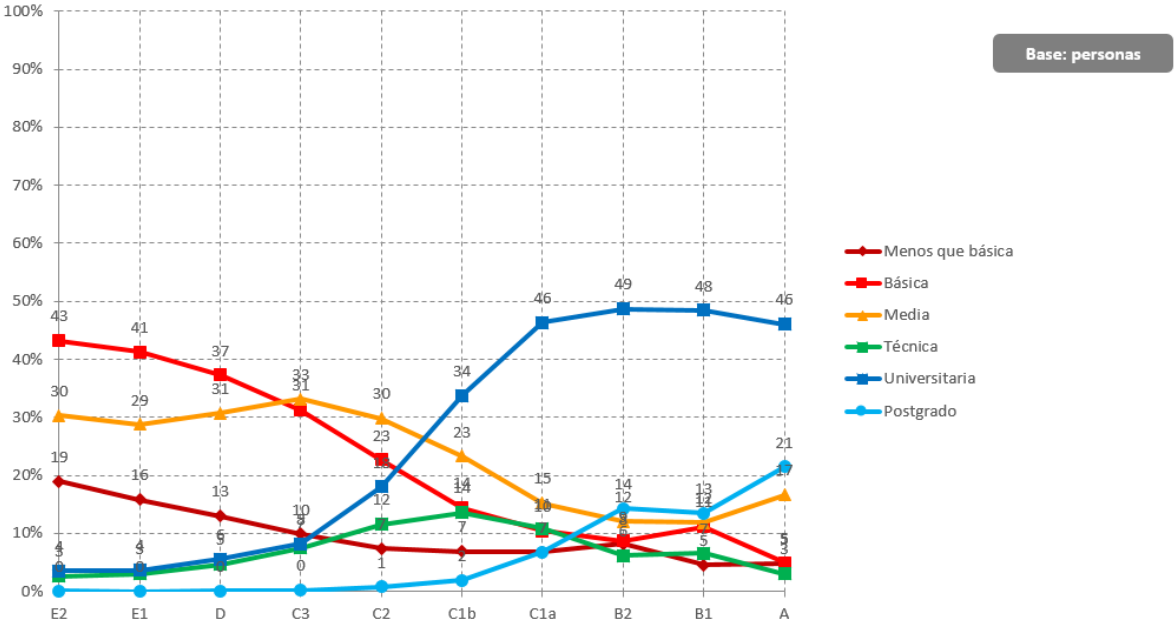



v

# TAMAÑO HOGAR (n° de miembros)




# NIVEL EDUCACIONAL



## Cronología Histórica de la Repostería Española:

Siglo XIV a.C. Los fenicios introducen en la península Ibérica la palmera datilera, concentrándose principalmente en el litoral alicantino

Siglo VI a.C. A ese periodo se remonta el pastel de boda, según las excavaciones realizadas en diferentes yacimientos arqueológicos españoles

Siglo V a.C A los chinos les debemos la genial idea de mezclar la nieve y el hielo de las montañas con miel frutas y hasta con agua de rosas y violetas para obtener un refrescante y nutritivo alimento que constituiría la base de los futuros helados, los persas descubren en el valle del indo una caña de la que se obtiene miel.

Siglo IV a.C. Nacen en Anatolia, en tiempos de Alejandro magno, los primeros helados de trufas, resultado de introducir miel, macedonia de frutas silvestres, y leche en un recipiente de tierra rodeado de nieve.

Siglo III a.C. Los persas comienzan a importar azúcar por el Mediterráneo Oriental, Arabia y Egipto.

Siglo I a.C. A este siglo se remonta el tradicional roscón de reyes, de origen romano y pagano, incorporado luego a la religión cristiana y relacionado con la festividad de la Epifanía (6 de enero).

62 El emperador Nerón festeja el asesinato de su madre, Agripina, y el incendio de la ciudad de Roma, provocado por él mismo, degustando una bandeja de frutas trituradas, mezcladas con miel y nieve.

Siglo VIII Los árabes traen a la península Ibérica el cultivo de la caña de azúcar.

Siglo XII Los cruzados llevan el cultivo de la caña de azúcar a Grecia, Sicilia y sur de Italia.

1202 El mazapán, término que procede del vocablo árabe *mahsabam*, aparece citado en el bajo latín levantino.

1267 En un convite real que el monarca catalanoaragonés Jaime I el Conquistador celebró con su esposa y el príncipe, se sabe que degustaron neulas (barquillos).

1295 El viajero Veneciano Marco Polo trae de Oriente las primeras recetas de helados; a él le deben los italianos el prestigio de ese país en la tradición de los helados, cuyo ingrediente principal era la leche.

Siglo XIV La cultura Nazarí, del antiguo reino de Granada, pone de moda la costumbre de consumir sorbetes, hechos con hielo recogido en la sierra nevada y conservado luego en cuevas especiales, al que le añadían zumos de frutas, así como canela, anís, hinojo verde y clavo.

1373 En un inventario aragonés de ese año se hace especial referencia al mazapán y otras especialidades reposteras de ese reino.

Siglo XV(comienzos) Cristobal Colón, al regreso de su cuarto viaje al nuevo mundo, trae a España las semillas de cacao (teobroma cacao L); alimento mítico para la civilización azteca que lo llamaba cacahuatl; era la bebida preferida de los emperadores. Moctezuma lo utilizaba como afrodisiaco.

1441 Se cita por primera vez la palabra *torroni*, cimiento del turrón, en un banquete de bodas celebrado en la ciudad italiana de Cremona, Aunque en Nápoles se conocía éste genuino dulce navideño con el nombre de *terrone.*

1500 A ese año se remontan las primeras batidoras de huevo manuales

1519 El conquistador español Hernan Cortés es recibido por el emperador Azteca con una aromática bebida de cacao

1520 Se publica en Barcelona el Libre del Coch, uno de los tratados de cocina más antiguos de la Península Ibérica, obra del maestro Robert de Nola, cuyas recetas reflejan las costumbres gastronómicas de comienzos del siglo XVI.

1525: Se publica en la ciudad de Toledo, con la financiación del emperador Carlos V, la edición al castellano del libro de cocina de Robert de Nola, cocinero de Fernando de Nápoles, en cuyas páginas establece las formulas maestras para la elaboración del mazapán.

1532 Los españoles tras la conquista de Perú por Francisco Pizarro, descubren la patata en ese país. Ven asombrados, cómo ese tubérculo conocido por los nativos como "papa" forma parte de la alimentación de los incas.

Siglo XVI Los boticarios, entonces elaboradores oficiales del mazapán en España, conceden a las farmacias el privilegio de fabricar este singular dulce manchego de origen islámico; pero no se tardaría en pasar a las confiterías. Hasta entonces el azúcar se consideraba en occidente un alimento exótico, manjar al que solo tenían acceso reyes y príncipes; pero cuando los españoles llevan la caña de azúcar al caribe, se revoluciona el mercado y su cultivo se extiende por el Nuevo Mundo.

En un festín ofrecido por el rey de Francia Enrique III a los hijos de Catalina de Médicis, el confitero italiano Venetien Nicolo incorpora las primeras piezas de caramelo; había nacido un nuevo concepto de cocina. Los otomanos introducen en occidente el café originario de Etiopía.

1535 La patata se introduce a España y se pasa luego a Italia.

1558-1603 En la corte de Isabel I de Inglaterra se añadía zumo de limón y trozos del mismo a las carnes cocidas, servidas con un jarro de vino, azúcar y varios limones enteros.

1588 Al botánico francés Charles de Lécluse se le debe la primera descripción científica de la patata

Siglo XIX En la pastelería Barcelonesa del horno de  San Jaime, nace la receta del biscuit glacé, un helado de gran reputación en la alta sociedad catalana.

Siglo XX (comienzos) Los establecimientos de helados aparecen tanto en las calles como en las playas de las ciudades costeras europeas, protagonizando toda una trasformación en los hábitos reposteros del mundo occidental.

El cacao deja de consumirse como bebida con especias y se ingiere en compañía de azúcar

1908 Se celebra en la ciudad de Zaragoza la Exposición Hispano-Francesa, en donde los más renombrados maestros confiteros de la capital Aragonesa se turnan para mostrar al público las exquisiteces de los dulces de esta región.

1920 El confitero Pablo Pérez, de la pastelería Casa Llibre, de Barcelona, crea la pasta catalana para elaborar virutas (*ensenalls*, en catalán)

1924 José mora, de Casa Mora, repostero artesanal de Santiago de Compostela, crea la tarta de almendra de Santiago; Joya de la pastelería Gallega

1925 La familia Gorrotxategi inicia su actividad como pasteleros en la ciudad de Tolosa (Guipúzcoa), prosiguiendo el trabajo de un obrador de confitería que se remonta al siglo XVII

1929 El escritor Dionisio Pérex, alias Post-Thebussen, hace especial referencia a las rosquillas tontas, también conocidas como las "de Santa Clara" o "Rosquillas de la Tía Javiera", joya de la repostería tradicional madrileña, en su libro guía del buen comer español

1930 Nace la revista *La confitería española* a iniciativa de Montagud Editores, empresa barcelonesa dedicada desde 1906, a la difusión de la tradición panadera y repostera de nuestro país.

Siglo XX (mediados) El pastelero tarraconense Ramón Mach, crea las tecletas, especialidad repostera elaborada íntegramente con productos tradicionales de la comparca del Baix Camp (Tarragona).

1956. Nace en Barcelona, para la festividad del patrón de los joyeros (1 de diciembre) , el martillo de Sant Ely, dulce de elaboración respaldada por el gremio de pasteleros y confiteros de Barcelona.

1960 El confitero de La Roda (Albacete) Miguel Blanco López crea los miguelitos, que no tardarían en convertirse en especialidad repostera de esa localidad manchega.

1963 Se crea en la localidad manchega de Consuegra (Toledo) la fiesta de la Rosa del Azafrán, en justo homenaje a esa planta, tan beneficiosa para el ser humano, que trajeron los árabes a la península Ibérica.

1981: Desde noviembre de ese año hasta junio del siguiente, se celebra en Barcelona la primera edición del Congrés Catalá de Cuina, de gran importancia tanto para consumidores como para profesionales de la alimentación.

José María Gorrotxategi, de Tolosa (Guípúzcoa), Recupera la antigua confitería de zaxu, del siglo XVII y crea el museo de Confitería (Gorrotzategui Jonfiteri Museoa).

1982 El pastelero de Tarragona Ramón Mach recibe la medalla de Oro y Plata al mérito del Gremio Provincial de Artesanos Pasteleros de Tarragona, en la Feria de la Avellana, celebrada en la localidad de Riudoms, por su creación de las tecletas. La asociación de Pasteleros de Zaragoza difunde las tecletas de Santa Águeda, especialidad repostera de la capital maña, creada por los artesanos José Luis Lite y Rafael Montal

1984 Se aprueba el Reglamento de la Denominación de Calidad Turrón de Agramunt por un decreto de 1986.

1985 Se aprueba el Reglamento de la Denominación de Calidad Ratafia, el licor de nueces tradicional de Cataluña

1989 Se crea la comisión comarcal de certificación de Productos Alimentarios de Consell Comarcal del Vallés Oriental (Barcelona), según Decreto 252 de 25 de Septiembre.

1991 Los carquinyolis de Caldes de Montbui (Barcelona) reciben el respaldo oficial de denominación Comarcal de Productos Alimentarios.

1994 Entre los meses de mayo y diciembre, se celebra en Barcelona el Segon Congrés Catalá de Cuina, en donde se analizan los cinco tipos de cocina existentes en Cataluña; de alta montaña, de montaña, de secano, de huerta y de marina, y con ellos, los diferentes dulces tradicionales.

2002 La gastronomía extremeña, a iniciativa de la consejería de Obras Públicas y Turismo de la Junta de Extremadura, y de su titular, Eduardo Alvarado, propone que la gastronomía de la región sea declarada Bien de Interés Cultural.

Tras ser reconocido por la unión Europea, la Generalitat incorpora el torró d'Agramunt (turrón de Agramunt), de la citada ciudad de la provincia de Lleida, a los alimentos catalanes amparados por la IGP (Indicación Geográfica Protegida)

## Los Chilenos y la Alimentación Estudio GFK Adimark

GfK Adimark

# Los chilenos y la alimentación

basado en Chile 3D 2015

**3840** entrevistas

cara a cara en hogares*

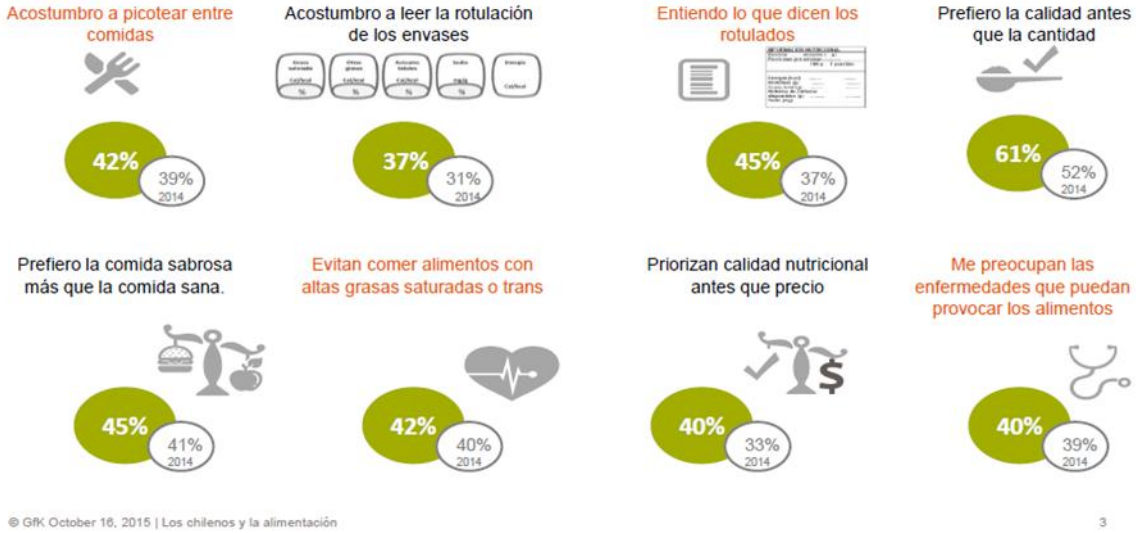
Todas las capitales regionales, más las ciudades de más de 100mil habitantes

Representando un 80% de la población urbana de Chile

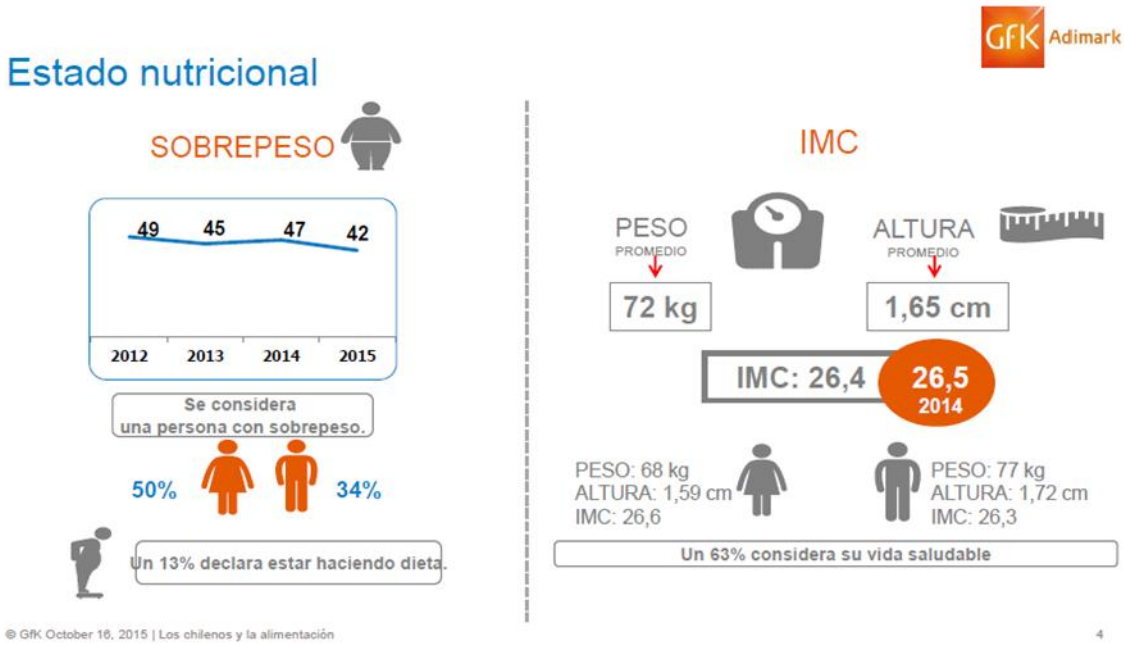
Hombres y Mujeres, mayores de 15 años, desde el ABC1 hasta el D

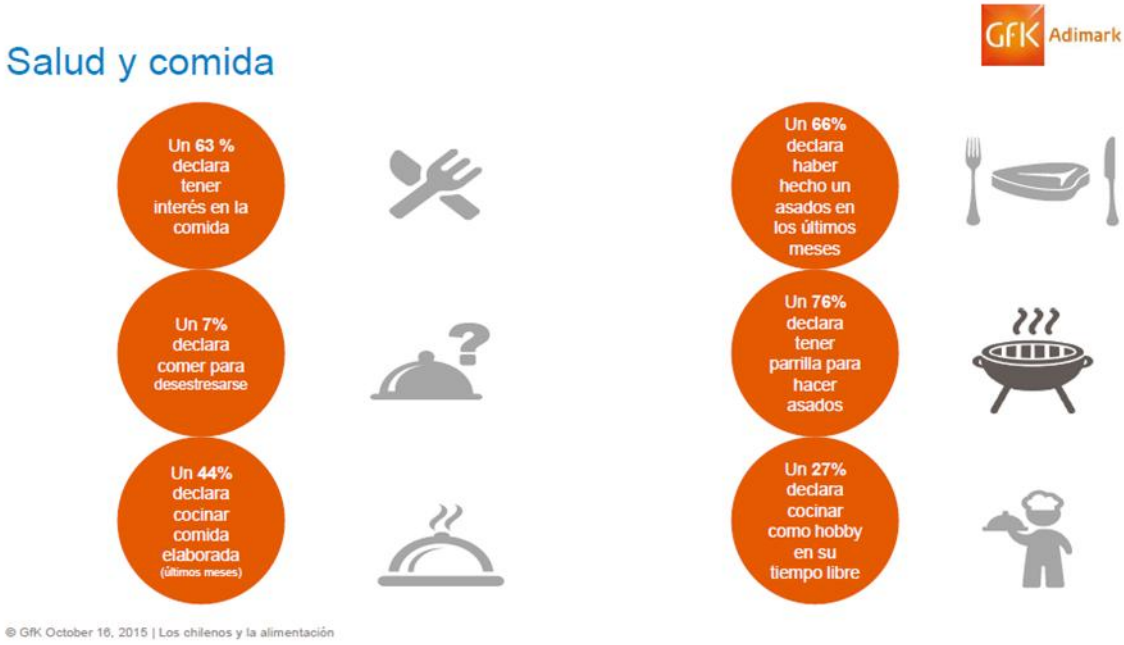
GfK Adimark

## Hábitos y costumbres




© GfK October 16, 2015 | Los chilenos y la alimentación 3

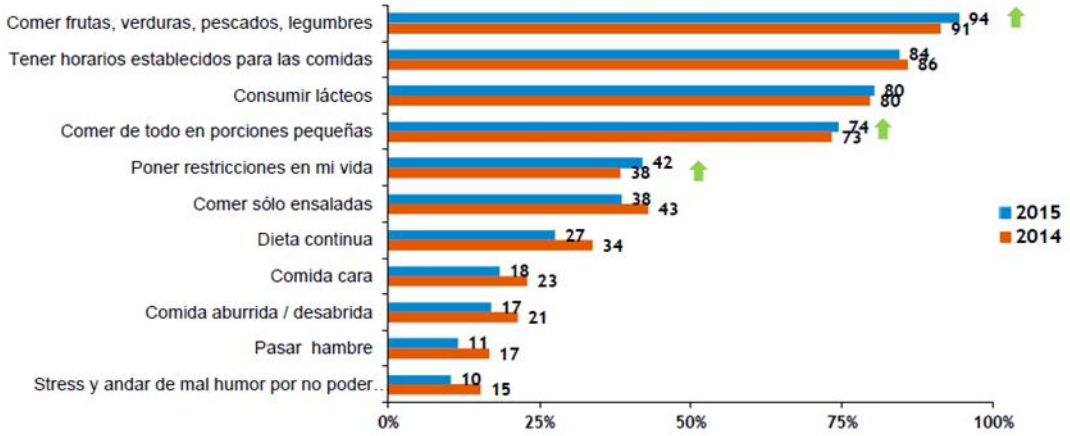

GfK Adimark
Estado nutricional
SOBREPESO
49
45
47
42
2012
2013
2014
2015
Se considera una persona con sobrepeso.
50%
34%
Un 13% declara estar haciendo dieta.
IMC
PESO
PROMEDIO
72 kg
ALTURA
PROMEDIO
1,65 cm
IMC: 26,4
26,5
2014
PESO: 68 kg
ALTURA: 1,59 cm
IMC: 26,6
PESO: 77 kg
ALTURA: 1,72 cm
IMC: 26,3
Un 63% considera su vida saludable
© GfK October 16, 2015 | Los chilenos y la alimentación
4


GfK Adimark
Salud y comida
Un 63 % declara tener interés en la comida
Un 7% declara comer para desestresarse
Un 44% declara cocinar comida elaborada (últimos meses)
Un 66% declara haber hecho un asados en los últimos meses
Un 76% declara tener parrilla para hacer asados
Un 27% declara cocinar como hobby en su tiempo libre
© GfK October 16, 2015 | Los chilenos y la alimentación

## ¿Qué entienden los chilenos por alimentación saludable?

¿Cuáles de las siguientes oraciones considera que representan a una alimentación saludable?
Porcentaje de encuestados que escoge cada alternativa (Respuesta múltiple).

GfK Adimark




Se acentúan los aspectos negativos de comer saludable.

Base: Forma A 1931 casos

© GfK October 16, 2015 | Los chilenos y la alimentación



## Consumo de comida rápida

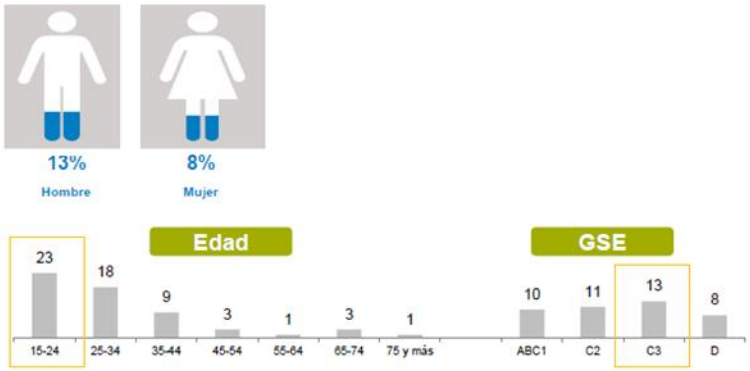
GfK Adimark

CONSUME COMIDA RÁPIDA



| | |
|---|---|
| 1% | Todos o casi todos los días |
| 3% | Dos a tres veces por semana |
| 10% | Una vez a la semana |
| 21% | Una vez al mes |
| 65% | Con menos frecuencia a nunca |

¿Quiénes comen comida rápida al menos una vez a la semana?




© GfK October 16, 2015 | Los chilenos y la alimentación

## Visita a restoranes

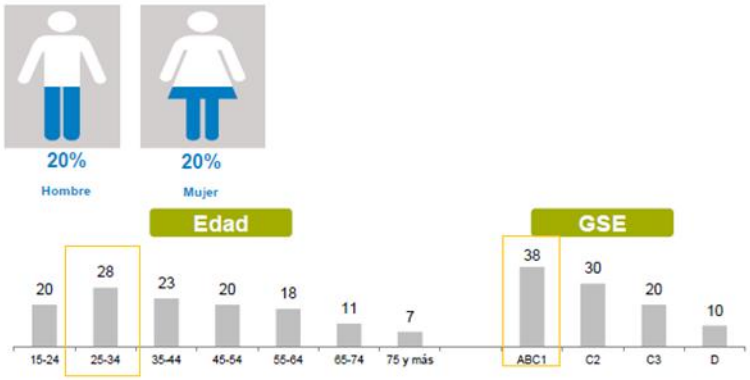
GfK Adimark

COME EN RESTAURANT



| | |
|---|---|
| 1% | Todos o casi todos los días |
| 2% | Dos a tres veces por semana |
| 5% | Una vez a la semana |
| 20% | Una vez al mes |
| 73% | Con menos frecuencia a nunca |

¿Quiénes comen en restoranes al menos una vez al mes?



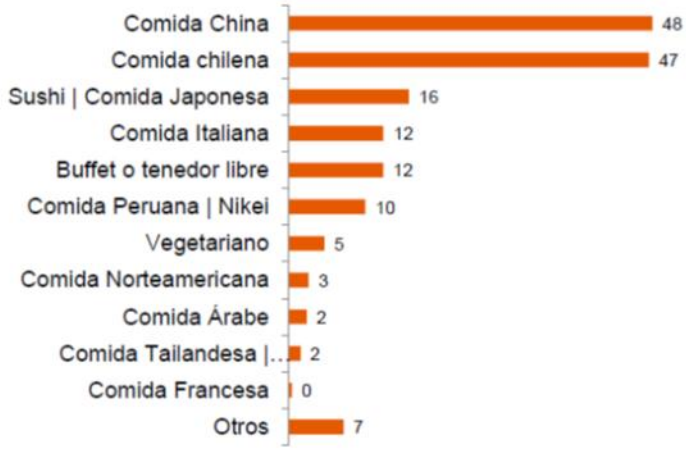

© GfK October 16, 2015 | Los chilenos y la alimentación



## ¿Qué tipo de comida prefieren en los restoranes?

¿A cuáles de estos tipos de restaurantes va con más frecuencia?¿La última vez que fue a un restaurante a comer con quien fue?
Porcentaje de encuestados que responde a cada alternativa

GfK Adimark




Un **62%** va con su pareja a un restaurant, seguido por un **39%** que va con sus **nietos e hijos.**

Los lugares de esparcimiento que va la gente: **Restaurantes 25%** y **bar o pub 11%**

Base: Total entrevistados que declaran ir a restaurantes 2167 casos

© GfK October 16, 2015 | Los chilenos y la alimentación

## Ley 19.233 Seguridad Informática

Ley 19.223 TIPIFICA FIGURAS PENALES RELATIVAS A LA INFORMATICA

Teniendo presente que el H. Congreso Nacional ha dado su aprobación al siguiente Proyecto de Ley:

Artículo 1°.- El que maliciosamente destruya o inutilice un sistema de tratamiento de información o sus partes o componentes, o impida, obstaculice o modifique su funcionamiento, sufrirá la pena de presidio menor en su grado medio a máximo.

Si como consecuencia de estas conductas se afectaren los datos contenidos en el sistema, se aplicará la pena señalada en el inciso anterior, en su grado máximo.

Artículo 2°.- El que con el ánimo de apoderarse, usar o conocer indebidamente de la información contenida en un sistema de tratamiento de la misma, lo intercepte, interfiera o acceda a él, será castigado con presidio menor en su grado mínimo a medio.

Artículo 3°.- El que maliciosamente altere, dañe o destruya los datos contenidos en un sistema de tratamiento de información, será castigado con presidio menor en su grado medio.

Artículo 4°.- El que maliciosamente revele o difunda los datos contenidos en un sistema de información, sufrirá la pena de presidio menor en su grado medio. Si quien incurre en estas conductas es el responsable del sistema de información, la pena se aumentará en un grado.".

Y por cuanto he tenido a bien aprobarlo y sancionarlo; por tanto promúlguese y llévese a efecto como Ley de la República. Santiago, 28 de Mayo de 1993.- ENRIQUE KRAUSS RUSQUE, Vicepresidente de la República.- Francisco Cumplido Cereceda, Ministro de Justicia. Lo que transcribo a Ud. para su conocimiento.- Saluda atentamente a Ud., Martita Worner Tapia, Subsecretario de Justicia.

## Proyecto de Ley de Seguridad Informática:

Tipifica y sanciona los delitos informáticos y deroga la ley N° 19.223

Boletín N°10145-07

La Ley 19.223, publicada en el Diario Oficial y, por tanto, vigente, desde el 7 de junio de 1993, tuvo su origen en una moción parlamentaria del entonces Presidente de la Cámara de Diputados, don José Antonio Viera-Gallo Quesney.

Desde entonces, hace veintidós años, a la fecha, este cuerpo normativo no ha experimentado modificación alguna. Recién nueve años después de su entrada en vigencia, una moción de los entonces diputados Pablo Longueira, Darío Paya, Sergio Correa, Andrés Egaña, Camilo Escalona, el ex diputado y destacado penalista Juan Bustos Ramírez, los aún diputados Iván Norambuena y Rosauro Martínez y los ex diputados y actuales senadores Iván Moreira y Patricio Walker, propuso modificar esta ley, para adecuarla a los cambios experimentados por el mundo de la informática desde su dictación.

Tal como reseñaba dicha iniciativa, uno de esos cambios, quizá uno de los más fundamentales en la historia de la informática, fue la presentación pública por el CERN (Consejo Europeo para la Investigación Nuclear, por sus siglas en francés), de la Red Informática Mundial o World Wide Web el 30 de abril de 1993, dando origen al uso masivo de la red de computadores conocida como Internet. El 13 de octubre de 1994, Nestcape Navigator anunció el lanzamiento de un navegador que estaría disponible de forma gratuita para todos los usuarios no comerciales. La versión final del navegador estuvo disponible en diciembre de 1994 y, a partir de entonces, se inicia la incesante masificación del uso de Internet a nivel mundial.

Dicho de otro modo, al momento de la presentación, discusión y posterior promulgación de la Ley 19.223, que tipifica figuras penales relativas a la informática y que hasta la fecha no ha sufrido ninguna modificación, ni siquiera existía Internet para uso a nivel de usuario.

Probablemente por esta razón, dicha ley fue tan escueta y se centró en la penalización de conductas dirigidas a los sistemas materiales de almacenamiento de datos, dando escasa relevancia a la protección del dato mismo contenido en dichos sistemas.

Por otra parte, es evidente que la evolución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, así como de las actividades humanas vinculadas a ellas – como la entretención, la

difusión de contenidos y las transacciones comerciales – y, por cierto, de las conductas antijurídicas que se han desarrollado desde la promulgación de esta ley, hacen urgente una revisión completa y minuciosa de su estructura y contenido con la finalidad ineludible de actualizarla a esta nueva realidad.

Es por esta misma razón que conductas como el desarrollo de una aplicación para teléfonos móviles que permitía la defraudación del sistema de transporte público denominado Transantiago, no pudo ser sancionada en su origen y difícilmente lo haya sido respecto de quienes hicieron uso de ella. Otro ejemplo claro del desfase de nuestra legislación penal, en relación con la normativa procesal, es el hecho de que se encargue a las divisiones encargadas de la investigación de delitos informáticos de ambas policías, la búsqueda del computadores que han sido objeto de hurto o robo, conducta que poco tiene que ver con la naturaleza informática sobre la que recae la especialización de estos recursos policiales.

Por ello es que el proyecto que sometemos a discusión a esta Honorable Cámara, aborda no sólo las normas penales materiales que tipifican y sancionan las acciones que atentan contra los derechos de las personas en materia informática, sino que ahonda también en algunas normas de carácter procesal penal, que faciliten y hagan más eficiente la investigación y sanción de dichos delitos.

Por estas razones es que venimos en someter a la aprobación de esta Honorable Cámara el siguiente:

PROYECTO DE LEY

Artículo 1°.- El que maliciosamente destruya o inutilice un sistema informático de tratamiento computacional de datos, o sus partes o componentes lógicos, o limite o modifique su funcionamiento, sufrirá la pena de presidio menor en su grado medio a máximo.

Si la conducta recayere sobre sistemas de los cuales dependan la defensa nacional, la seguridad pública o la infraestructura crítica del país, como por ejemplo servicios públicos de agua potable, alcantarillado, electricidad, transporte, redes domiciliaras de gas o redes cableadas o inalámbricas de telefonía o computación; la pena será de presidio menor en su grado máximo a presidio mayor en su grado mínimo.

Artículo 2°.- El que sin derecho acceda o use información contenida en un sistema informático de tratamiento de datos, será castigado con presidio menor en su grado mínimo a medio.

Con la misma pena será sancionado el que por vía informática impida a otro acceder a sus datos personales u otros de su propiedad intelectual.

Artículo 3°.- El que maliciosamente altere, dañe o destruya los datos contenidos en un sistema informático de tratamiento de datos, será castigado con presidio menor en su grado medio.

Si la conducta recayere sobre sistemas de los cuales dependan la defensa nacional, la seguridad pública o la infraestructura crítica del país, como por ejemplo servicios públicos de agua potable, alcantarillado, electricidad, transporte, redes domiciliaras de gas o redes cableadas o inalámbricas de telefonía o computación, la pena será de presidio menor en su grado máximo a presidio mayor en su grado mínimo.

Artículo 4°.- El que maliciosamente revele o difunda los datos contenidos en un sistema informático de tratamiento de datos, sufrirá la pena de presidio menor en su grado medio.

Si los datos correspondieren a un sistema del cual dependa la defensa nacional, la seguridad pública o la infraestructura crítica del país, como por ejemplo servicios públicos de agua potable, alcantarillado, electricidad, transporte, redes domiciliarias de gas o redes cableadas o inalámbricas de telefonía o computación, la pena será de presidio menor en su grado máximo a presidio mayor en su grado mínimo.

Artículo 5°.- La tenencia, posesión, producción, venta, difusión, o cualquier otra forma de puesta a disposición de dispositivos, programas informáticos, aplicaciones, claves, códigos de acceso u otro tipo de elemento informático que permitan o faciliten la comisión de delitos, será sancionada con presidio menor en su grado mínimo a medio.

Artículo 6°.- Cuando existieren sospechas fundadas de que una persona o una organización delictiva, hubiere cometido o preparado la comisión de alguno de los delitos previstos en esta ley, y la investigación lo hiciere imprescindible, el tribunal, a petición del Ministerio Público, podrá autorizar la interceptación o grabación de los contenidos de las comunicaciones de esa persona y/o de quienes integraren dicha organización. En lo demás, se estará íntegramente a lo dispuesto en los artículos 222 a 225 del Código Procesal Penal.

Bajo los mismos supuestos previstos en el inciso precedente, podrá el tribunal, a petición del Ministerio Público, autorizar la intervención de agentes encubiertos. Del mismo modo el Tribunal podrá autorizar a Carabineros de Chile o la Policía de Investigaciones para mantener un registro reservado de producciones del carácter investigado.

Asimismo, podrán tener lugar entregas vigiladas de material respecto de la investigación de hechos que se instigaren o materializaren a través del intercambio de dichos elementos, en cualquier soporte.

La actuación de los agentes encubiertos y las entregas vigiladas se aplicarán también al caso en que la actuación de los agentes o el traslado o circulación de producciones, se desarrolle a través de un sistema de telecomunicaciones.

Los agentes encubiertos, el secreto de sus actuaciones, registros o documentos y las entregas vigiladas se regirán por las disposiciones de la ley Nº 20.000.

Artículo 7°.- El que sin la voluntad de su dueño y con ánimo de lucrar, transfiriere u obtuviere la transferencia de cualquier activo patrimonial de un tercero empleando medios informáticos, será castigado con presidio mayor en sus grados mínimo a medio.

Artículo 8°.- Si quien incurriere en las conductas descritas en los artículos anteriores fuere responsable del sistema de información, la pena se aumentará en un grado.

Artículo 9°.- Incorpórese la siguiente circunstancia 22ª en el artículo 12 del Código Penal:

“22a. Emplear, en cualquiera de sus etapas, medios informáticos para ejecutarlo, entendiéndose por tales cualquier sistema informático de tratamiento de datos de la información.”.

Artículo 10°.- Modifíquese el Código Procesal Penal de la siguiente forma:

1.- Reemplácese la frase “interceptación de comunicaciones telefónicas” en el encabezado del inciso primero del artículo 222 por “interceptación y registro de comunicaciones”, e Intercálese en ese mismo inciso la frase “los contenidos de” entre las frases “interceptación y grabación de” y “sus comunicaciones telefónicas”.

2.- Reemplazase el inciso quinto del artículo 222, por el siguiente:

"Toda persona jurídica que, a cualquier título, mantenga o provea acceso a sistemas informáticos de tratamiento de datos, tales como empresas telefónicas, de comunicaciones o de cualquier naturaleza, bancos, establecimientos educacionales, establecimientos comerciales que presten servicios de comunicación digital al público, así como los titulares de redes públicas de conexión inalámbrica, deberán dar cumplimiento a esta medida, proporcionando a los funcionarios encargados de la diligencia las facilidades necesarias para que se lleve a cabo con la oportunidad con que se requiera. Deberán, además, mantener, en carácter reservado por un lapso no inferior a quince años, a disposición del Ministerio Público, un listado actualizado de los números IP asignados a las conexiones que realicen sus abonados con sus correspondientes fechas y horas, así como de las direcciones físicas asociadas. El encargado de estos registros deberá poner esos datos técnicos a disposición del Ministerio Público, previo requerimiento de información del fiscal a cargo de la investigación, dentro del plazo de veinticuatro horas o del que señale la petición. La negativa o entorpecimiento a la práctica de la medida de interceptación y grabación autorizada judicialmente será constitutivo del delito de desacato, en tanto que el incumplimiento frente al requerimiento de información del Ministerio Público constituirá el delito de obstrucción a la investigación. El fiscal respectivo deberá ejercer las acciones penales que procedan contra el responsable de la negativa, entorpecimiento o incumplimiento tan pronto se haya cumplido el plazo dentro del cual la empresa haya debido cumplir con la obligación que se establece en este inciso. El fiscal que incumpliere esta obligación dentro del plazo prescrito en el artículo 176, incurrirá en el delito previsto y sancionado en el artículo 177. Asimismo, los encargados de realizar la diligencia y los empleados de las empresas mencionadas en este inciso deberán guardar secreto acerca de la misma, salvo que se les citare como testigos al procedimiento".

Artículo 11.- La tentativa y la frustración de los delitos contemplados en esta ley, serán sancionados de acuerdo con las reglas generales contenidas en el Párrafo 4°, del Título III del Libro Primero del Código Penal.

Artículo 12.- Deróguese la ley N° 19.223.

## Decreto 54 : constitución y funcionamiento de Comités Paritarios

APRUEBA REGLAMENTO PARA LA CONSTITUCION Y FUNCIONAMIENTO DE LOS COMITES PARITARIOS DE HIGIENE Y SEGURIDAD

Santiago, 21 de Febrero de 1969.- Hoy se decretó lo que sigue:

Núm. 54.- Vistos: lo dispuesto por el Art. 66 de la ley N° 16.744 y la facultad que me otorga el N° 2 del Art. 72 de la Constitución Política del Estado,

Decreto:

Apruébase el siguiente Reglamento para la constitución y funcionamiento de los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad:

Artículo 1°. En toda empresa, faena, sucursal o agencia en que trabajen más de 25 personas se organizarán Comités Paritarios de Higiene y Seguridad, compuestos por representantes patronales y representantes de los trabajadores, cuyas decisiones, adoptadas en el ejercicio de las atribuciones que les encomienda la ley 16.744, serán obligatorias para la empresa y los trabajadores.

Si la empresa tuviere faenas, sucursales o agencias distintas, en el mismo o en diferentes lugares, en cada una de ellas deberá organizarse un Comité Paritario de Higiene y Seguridad.

Corresponderá al Inspector del Trabajo respectivo decidir, en caso de duda, si procede o no que se constituya el Comité Paritario de Higiene y Seguridad.

Artículo 2°. Si en una empresa existieren diversas faenas, sucursales o agencias y en cada una de ellas se constituyeren Comités Paritarios de Higienes y Seguridad, podrá asimismo constituirse un Comité Paritario Permanente de toda la empresa y a quien corresponderán las funciones señaladas en el artículo 24° y al cual se le aplicarán todas las demás disposiciones de este reglamento.

Artículo 3°. Los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad estarán compuestos por tres representantes patronales y tres representantes de los trabajadores. Por cada miembro titular se designará, además, otro en carácter de suplente.

Artículo 4°. La designación de los representantes patronales deberá realizarse con 15 días de anticipación a la fecha en que cese en sus funciones el Comité Paritario de Higiene y Seguridad que deba renovarse y los nombramientos se comunicarán a la respectiva Inspección del Trabajo por carta certificada, y a los trabajadores de la empresa o faena, sucursal o agencia por avisos colocados en el lugar de trabajo.

En el caso de que los delegados patronales no sean designados en la oportunidad prevista, continuarán en funciones los delegados que se desempeñaban como tales en el Comité cuyo período termina.

Artículo 5°. La elección de los representantes de los trabajadores se efectuará mediante votación secreta y directa convocada y presidida por el presidente del Comité Paritario de Higiene y Seguridad, que termina su período, con no menos de 15 días de anticipación a la fecha en que deba celebrarse, por medio de avisos colocados en lugares visibles de la respectiva industria o faena.

En esta elección podrán tomar parte todos los trabajadores de la respectiva empresa, faena, sucursal o agencia; y si alguno desempeñara parte de su jornada en una faena y parte en otra, podrá participar en las elecciones que se efectúen en cada una de ellas.

Artículo 6°. La elección de los delegados de los trabajadores deberá efectuarse con una anticipación no inferior a 5 días de la fecha en que deba cesar en sus funciones el Comité de Higiene y Seguridad que se trata de reemplazar.

Artículo 7°. El voto será escrito y en él se anotarán tantos nombres de candidatos como personas deban elegirse para miembros titulares y suplentes.

Se considerarán elegidos como titulares aquellas personas que obtengan las tres más altas mayorías y como suplentes los tres que los sigan en orden decreciente de sufragios.

En caso de empate, se dirimirá por sorteo.

Artículo 8°. Si la elección indicada en los artículos anteriores no se efectuare, por cualquiera causa, en la fecha correspondiente, el Inspector del Trabajo respectivo convocará a los trabajadores de la empresa, faena, sucursal o agencia para que ella se realice en la nueva fecha que indique.

Esta convocatoria se hará en la forma señalada en el inciso 1° del artículo 5°.

Artículo 9°. Los representantes patronales deberán ser preferentemente personas vinculadas a las actividades técnicas que se desarrollen en la industria o faena donde se haya constituido el Comité Paritario de Higiene y Seguridad.

Artículo 10°. Para ser elegido miembro representante de los trabajadores se requiere:

a) Tener más de 18 años de edad;

b) Saber leer y escribir;

c) Encontrarse actualmente trabajando en la respectiva entidad empleadora, empresa, faena, sucursal o agencia y haber pertenecido a la entidad empleadora un año como mínimo;

d) Acreditar haber asistido a un curso de orientación de prevención de riesgos profesionales dictado por el Servicio Nacional de Salud u otros organismo administradores del seguro contra riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales: o prestar o haber prestado servicios en el Departamento de Prevención de Riesgos Profesionales de la empresa, en tareas relacionadas con la prevención de riesgos profesionales por lo menos durante un año;

e) Tratándose de los trabajadores a que se refiere el artículo 1° de la ley N° 19.345, ser funcionario de planta o a contrata, o regidos por el Código del Trabajo.

El requisito exigido por la letra c) no se aplicará en aquellas empresas, faenas, sucursales o agencias en las cuales más de un 50% de los trabajadores tengan menos de un año de antigüedad.

Nota: 1

El artículo transitorio del DS 168, de Previsión Social, publicado en el Diario Oficial de 10 de enero de 1996, dispone que la constitución y funcionamiento de los Comités Paritario de las entidades empleadoras del Sector Público, y la primera designación de sus miembros, deberá hacerse dentro de los 90 días siguientes a la publicación del citado decreto en el Diario Oficial.

El requisito indicado por la letra d) del artículo 10 del presente reglamento, para ser designado representante de los trabajadores en los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad, sólo se exigirá respecto de los funcionarios comprendidos en la Ley 19.345, después de dos años contados desde la fecha de publicación del DS 168, ya individualizado.

Artículo 11°. De la elección se levantará acta en triplicado, en la cual deberá dejarse constancia del total de votantes, del total de representantes por elegir, de los nombres en orden decrecientes, de las personas que obtuvieron votos y de la nómina de los elegidos. Esta acta será firmada por quien haya presidido la elección y por las personas elegidas que desearen hacerlo. Una copia de ella se enviará a la Inspección del Trabajo, otra a la empresa y una tercera se archivará en el Comité de Higiene y Seguridad correspondiente.

Artículo 12°. Cualquier reclamo o duda relacionada con la designación o elección de los miembros del Comité de Higiene y Seguridad será resuelto sin ulterior recurso por el Inspector del Trabajo que corresponda.

Artículo 13°. Una vez designados los representantes patronales y elegidos los representantes trabajadores, el Presidente del Comité de Higiene y Seguridad que cesa en sus funciones constituirá el nuevo Comité, el cual iniciará sus funciones al día siguiente hábil al que termina su período el anterior Comité. En caso de que no lo hiciere, corresponderá constituirlo a un Inspector del Trabajo.

Artículo 14°. Corresponderá a la empresa otorgar las facilidades y adoptar las medidas necesarias para que funcionen adecuadamente el o los Comités de Higiene y Seguridad que se organizarán en conformidad a este reglamento; y, en caso de duda o desacuerdo, resolverá sin más trámite el respectivo Inspector del Trabajo.

Artículo 15°. Si en la empresa, faena, sucursal o agencia existiere un Departamento de Prevención de Riesgos Profesionales, el experto en prevención que lo dirija formará parte, por derecho propio de los Comités Paritarios que en ella existan, sin derecho a voto, pudiendo delegar sus funciones.

Artículo 16°. Los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad se reunirán en forma ordinaria, una vez al mes; pero, podrán hacerlo en forma extraordinaria a petición conjunta de un representante de los trabajadores y de uno de los de la empresa.

En todo caso, el Comité deberá reunirse cada vez que en la respectiva empresa ocurra un accidente del trabajo que cause la muerte de uno o más trabajadores; o que, a juicio del Presidente, le pudiera originar a uno o más de ellos una disminución permanente de su capacidad de ganancia superior a un 40%.

Las reuniones se efectuarán en horas de trabajo, considerándose como trabajado el tiempo en ellas empleado. Por decisión de la empresa, las sesiones podrán efectuarse fuera del horario de

trabajo; pero, en tal caso, el tiempo ocupado en ellas será considerado como trabajo extraordinario para los efectos de su remuneración.

Se dejará constancia de lo tratado en cada reunión, mediante las correspondientes actas.

Artículo 17°. El Comité Paritario de Higiene y Seguridad podrá funcionar siempre que concurran un representante patronal y un representante de los trabajadores.

Cuando a las sesiones del Comité no concurran todos los representantes patronales o de los trabajadores, se entenderá que los asistentes disponen de la totalidad de los votos de su respectiva representación.

Artículo 18°. Cada Comité designará, entre sus miembros, con exclusión del experto en prevención, un presidente y un secretario. A falta de acuerdo para hacer estas designaciones, ellas se harán por sorteo.

Artículo 19°. Todos los acuerdos del Comité se adoptarán por simple mayoría. En caso de empate deberá solicitarse la intervención del organismo administrador, cuyos servicios técnicos en prevención decidirán sin ulterior recurso.

Si el organismo administrador no tuviere servicios de prevención, corresponderá la decisión a los organismos técnicos en prevención del Servicio Nacional de Salud.

Artículo 20°. Los miembros de los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad durarán dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos.

Artículo 21°. Cesarán en sus cargos los miembros de los Comités que dejen de prestar servicios en la respectiva empresa y cuando no asistan a dos sesiones consecutivas, sin causa justificada.

Artículo 22°. Los miembros suplentes entrarán a reemplazar a los propietarios en caso de impedimento de éstos, por cualquier causa, o por vacancia del cargo.

Los suplentes en representación de la empresa serán llamados a integrar el Comité de acuerdo o con el orden de precedencia con que la empresa los hubiere designado; y los de los trabajadores, por el orden de mayoría con que fueren elegidos.

Los miembros suplentes sólo podrán concurrir a las sesiones cuando les corresponda reemplazar a los titulares.

Artículo 23°. En las empresas que deban tener un Departamento de Prevención de Riesgos Profesionales, el o los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad actuarán en forma coordinada con dicho Departamento.

Las empresas que no están obligadas a contar con el expresado Departamento deberán obtener asesoría técnica para el funcionamiento de su o de sus Comités de los Organismos especializados del Servicio Nacional de Salud, de las Mutualidades de empleadores o de otras organizaciones privadas o personas naturales a quienes el Servicio Nacional de Salud haya facultado para desempeñarse como expertos en prevención de riesgos.

Las empresas deberán proporcionar a los Comités Paritarios las informaciones que requieran relacionadas con las funciones que les corresponda desempeñar.

Artículo 24°. Son funciones de los Comités de Higiene y Seguridad:

1.- Asesorar e instruir a los trabajadores para la correcta utilización de los instrumentos de protección.

Para este efecto, se entenderá por instrumentos de protección, no sólo el elemento de protección personal, sino todo dispositivo tendiente a controlar riesgos de accidentes o enfermedades en el ambiente de trabajo, como ser protección de máquinas, sistemas o equipos de captación de contaminaciones del aire, etc.

La anterior función la cumplirá el Comité Paritario de preferencia por los siguientes medios:

a) Visitas periódicas a los lugares de trabajo para revisar y efectuar análisis de los procedimientos de trabajo y utilización de los medios de protección impartiendo instrucciones en el momento mismo;

b) Utilizando los recursos, asesorías o colaboraciones que se pueda obtener de los organismos administradores;

c) Organizando reuniones informativas, charlas o cualquier otro medio de divulgación.

2.- Vigilar, el cumplimiento tanto por parte de las empresas como de los trabajadores, de las medidas de prevención, higiene y seguridad.

Para estos efectos, el Comité Paritario desarrollará una labor permanente, y, además, elaborará programas al respecto. Para la formulación de estos programas se tendrán en cuenta las siguientes normas generales:

a) El o los Comités deberán practicar una completa y acuciosa revisión de las maquinarias, equipos e instalaciones diversas; del almacenamiento, manejo y movimiento de los materiales, sean materias primas en elaboración, terminadas o desechos; de la naturaleza de los productos o subproductos; de los sistemas, procesos o procedimientos de producción; de los procedimientos y maneras de efectuar el trabajo sea individual o colectivo y tránsito del personal; de las medidas, dispositivos, elementos de protección personal y prácticas implantadas para controlar riesgos, a la salud física o mental y, en general, de todo el aspecto material o personal de la actividad de producción, mantenimiento o reparación y de servicios, con el objeto de buscar e identificar condiciones o acciones que pueden constituir riesgos de posibles accidentes o enfermedades profesionales;

b) Complementación de la información obtenida en el punto a) con un análisis de los antecedentes que se dispongan, escritos o verbales, de todos los accidentes ocurridos con anterioridad durante un período tan largo como sea posible, con el objeto de relacionarlos entre sí;

c) Jerarquización de los problemas encontrados de acuerdo con su importancia o magnitud. Determinar la necesidad de asesoría técnica para aspectos o situaciones muy especiales de riesgos o que requieren estudios o verificaciones instrumentales o de laboratorio (enfermedades profesionales) y obtener esta asesoría del organismo administrador.

d) Fijar una pauta de prioridades de las acciones, estudiar o definir soluciones y fijar plazos de ejecución, todo ello armonizando la trascendencia de los problemas con la cuantía de las posibles inversiones y la capacidad económica de la empresa;

e) Controlar el desarrollo del programa y evaluar resultados. El programa no será rígido, sino que debe considerarse como un elemento de trabajo esencialmente variable y sujeto a cambios. En la medida que se cumplan etapas, se incorporarán otras nuevas, y podrán introducírsele todas las modificaciones que la práctica, los resultados o nuevos estudios aconsejen.

3.- Investigar las causas de los accidentes del trabajo y enfermedades profesionales que se produzcan en la empresa.

Para estos efectos será obligación de las empresas a quienes la ley no exige tener Departamento de Riesgos Profesionales llevar un completo registro cronológico de todos los accidentes que ocurrieren, con indicación a lo menos de los siguientes datos:

a) Nombre del accidentado y su trabajo;

b) Fecha del accidente, alta y cómputo del tiempo de trabajo perdido expresado en días u horas;

c) Lugar del accidente y circunstancias en que ocurrió el hecho, diagnóstico y consecuencias permanentes si las hubiere;

d) Tiempo trabajado por el personal mensualmente, ya sea total para la empresa o por secciones o rubro de producción, según convenga;

e) Índice de frecuencia y de gravedad, el primero mensualmente y el segundo cuando sea solicitado, pero en ningún caso por períodos superiores a 6 meses.

Toda esta información será suministrada al o a los Comités Paritarios cuando lo requieran. A su vez, estos organismos utilizarán estos antecedentes como un medio oficial de evaluación del resultado de su gestión. Podrán, si lo estiman necesario, solicitar información adicional a la empresa, como tasas promedios, anuales o en determinados períodos, tasas acumulativas en un período dado, resúmenes informativos mensuales, etc., siendo obligación de aquélla proporcionarla.

4.- Decidir si el accidente o la enfermedad profesional se debió a negligencia inexcusable del trabajador;

5.- Indicar la adopción de todas las medidas de higiene y seguridad que sirvan para la prevención de los riesgos profesionales, y

6.- Cumplir las demás funciones o misiones que le encomiende el organismo administrador respectivo.

7°. Promover la realización de cursos de adiestramiento destinados a la capacitación profesional de los trabajadores en organismos públicos o privados autorizados para cumplir esta finalidad o en la misma empresa, industria o faena bajo el control y dirección de esos organismos.

Artículo 25°. Los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad a que se refiere este reglamento permanecerán en funciones mientras dure la faena, sucursal o agencia o empresa respectiva.

En caso de dudas acerca de la terminación de la faena, sucursal o agencia o empresa decidirá el Inspector del Trabajo.

Artículo 26°. Los Comités Permanentes de Higiene y Seguridad que se organicen en las empresas tendrán la supervigilancia del funcionamiento de los Comités Paritarios que se organicen en las faenas, sucursales o agencias y subsidiariamente desempeñarán las funciones señaladas para ellos en el artículo 24° de este reglamento.

En todos los demás aspectos se regirán por las disposiciones de este texto.

Artículo 27°.- Las disposiciones del presente reglamento regirán la constitución y funcionamiento de los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad, tanto en las empresas, faenas, sucursales o agencias afectas únicamente al pago de la cotización básica, establecida por la letra a) del artículo 15° de la Ley N° 16.744, como en aquellas obligadas al pago de ella y de la cotización adicional diferenciada a que se refiere la letra b) del mismo precepto.

Artículo 28°.- Corresponderá a la Dirección del Trabajo el control del cumplimiento de las normas contenidas en este reglamento para constitución y funcionamiento de los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad en las empresas, faenas, sucursales o agencias, sin perjuicio de las atribuciones que competen a la Superintendencia de Seguridad Social y a los Organismos del Sector Salud.

Artículos transitorios

Artículo 1°. La primera designación de miembros de los Comités Paritarios deberá hacerse dentro de los 90 días siguientes a la publicación del presente reglamento en el Diario Oficial y la convocatoria a la elección podrá hacerse, indistintamente por el Delegado del Personal, por el Presidente del Sindicato Industrial, o por el Presidente del Sindicato Profesional que agrupe exclusivamente a trabajadores de la empresa, o por cualquier trabajador de la empresa en subsidio, a quienes corresponderá presidir esa elección.

Si dentro del plazo señalado en el inciso precedente no se efectuare la designación de miembros del Comité, corresponderá al Inspector del Trabajo respectivo adoptar las medidas necesarias para proceder a esa designación.

La instalación del Comité elegido se hará por la misma persona que convocó a la elección.

Nota: 2

El Decreto Supremo N° 136, Previsión Social, de 1969, prorrogó en 60 días el plazo que establece el artículo 1° transitorio para hacer la primera designación de los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad.

Artículo 2°. El requisito indicado por la letra d) del artículo 10° para ser designado representante de los trabajadores en los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad sólo se exigirá después de dos años contados desde la fecha de la publicación del presente reglamento en el Diario Oficial.

Artículo 3°. transitorio.- Durante el año 1990 no se exigirá el requisito ordenado por la letra d) del artículo 10 en relación con los representantes de los trabajadores ante el Comité Paritario de Higiene y Seguridad.

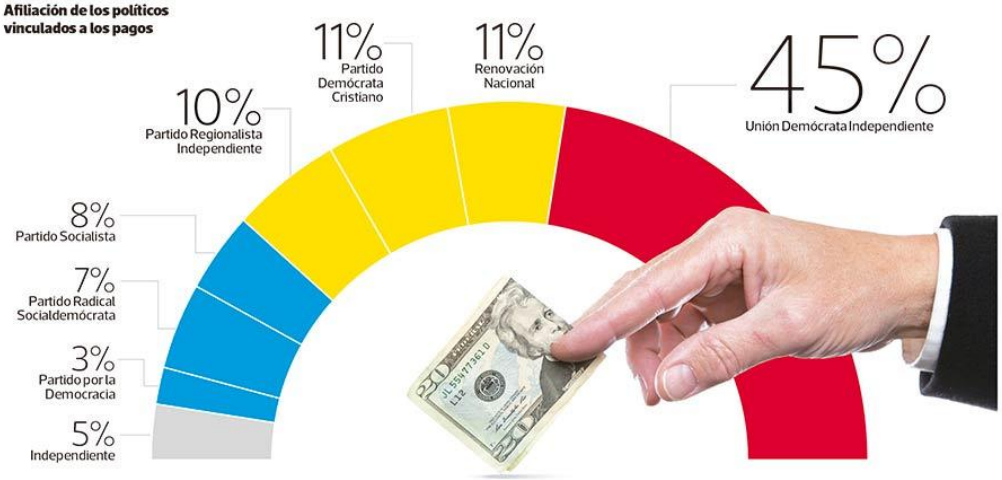
Con todo, transcurrido dicho lapso, cesarán en su cargo los representantes de los trabajadores que no cumplieren con la exigencia señalada en la letra antes citada.

Tómese razón, regístrese, publíquese e insértese en la recopilación que corresponda de la Contraloría General de la República.- EDUARDO FREI MONTALVA.

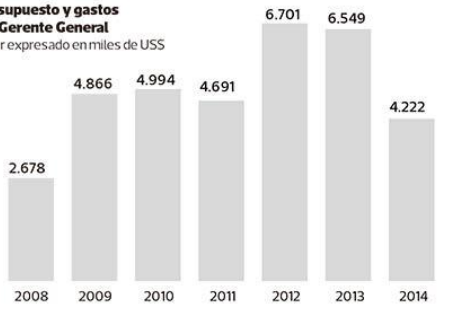
# Infografía Implicados Caso SQM Diario La Tercera

## EL INFORME CONTRATADO POR SQM

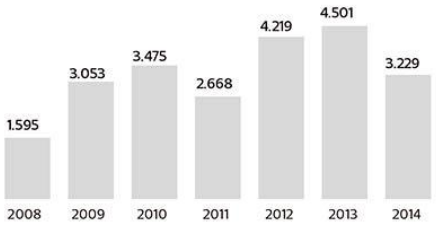
**Afiliación de los políticos vinculados a los pagos**




**Presupuesto y gastos del Gerente General**
Valor expresado en miles de US$




**Gasto en asesorías**
Valor expresado en miles de US$




**Las tres rectificaciones al SII**

**Primera rectificación**
Presentada el 3 de marzo 2015

| | |
|---|---|
| Número de proveedores | 194 |
| Número de documentos | 1.219 |
| Pago total (en $) | $ 5.389.110.721 |
| Pago total (en US$) | US$ 11.430.537 |
| Monto del pago al SII (incluyendo penalidades) | US$ 7.048.616 |

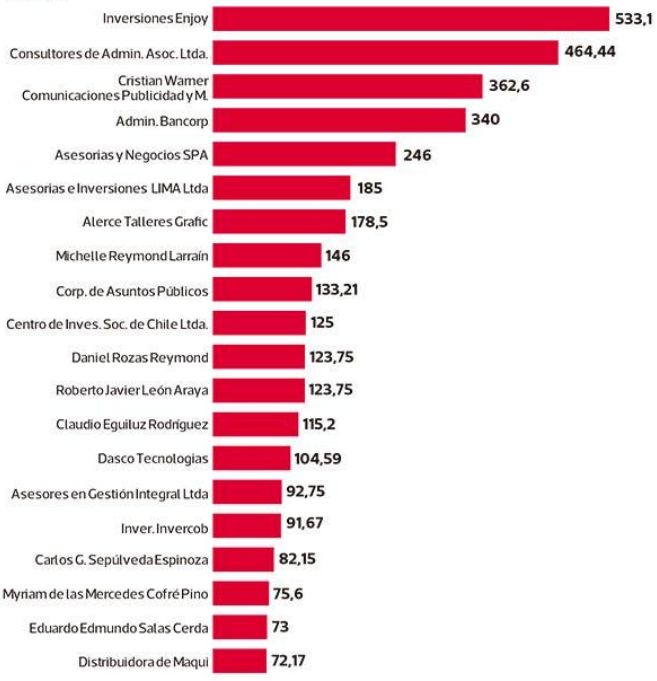
**Segunda rectificación**
Presentada el 18 de mayo 2015

| | |
|---|---|
| Número de proveedores | 20 |
| Número de documentos | 107 |
| Pago total (en $) | $ 826.468.564 |
| Pago total (en US$) | US$ 1.726.588 |
| Monto del pago al SII (incluyendo penalidades) | US$ 1.249.508 |

**Tercera rectificación**
Presentada el 14 de agosto 2015, a la espera de la aceptación por parte del SII

| | |
|---|---|
| Número de proveedores | 29 |
| Número de documentos | 99 |
| Pago total (en $) | $ 913.969.108 |
| Pago total (en US$) | US$ 1.739.804 |
| Monto del pago al SII (incluyendo penalidades) | US$ 1.440.000 |

**Los 20 mayores proveedores rectificados**
Millones $




FUENTE: Informe de la consultora legal Shearman & Sterling.

LA TERCERA

## Carta de productos Pastelería Melinka

PASTELERIA

TORTAS
TORTES
Una noticia de "manjar" para ingleses:
"Manjar" is a South American delicacy made of sweetened condensed milk that has been boiled and caramelized. It is delicious, and tastes like a thick, creamy caramel.

Panqueque Manjar Naranja
Orange and Manjar Layer Cake

Panqueque Manjar Lúcuma
Lúcuma and Manjar Layer Cake

Panqueque Chocolate Manjar Guinda
Chocolate, Manjar, and Sour Cherry Layer cake

Panqueque Trufa Chocolate
Chocolate Truffle Layer Cake

Panqueque Salsa de Frambuesa
Raspberry Sauce Layer Cake

www.pasteleriamelinka.cl

Panqueque Chocolate Mazapán
Chocolate Marzipan Layer Cake

Bizcocho Piña
Pineapple Spongecake

Bizcocho Lúcuma
Lúcuma Spongecake

Bizcocho Castaña
Castaña (Nut) Spongecake

Bizcocho Selva Negra
Black Forest Spongecake

Bizcocho Frambuesa
Raspberry Spongecake

Bizcocho Frutilla
Strawberry Spongecake

Torta Sacher
Sacher Torte

Torta Tres Leches
Milk´s Torte

Torta Pompadour
Pompadour Torte

Torta Moka
Mocha Torte

Torta Moka Guinda
Mocha and Sour Cherry Torte

Torta Mouse de Chocolate
Chocolate Mousse Torte

Hoja Manjar
Manjar Sheet Cake

Hoja Manjar Chantilly
Chantilly Cream and Manjar Sheet Cake

Hoja Manjar Pastelera
Flaky Manjar Sheet Cake

Hoja Manjar Guinda
Sour Cherry and Manjar Sheet Cake

Merengue Lúcuma
Lúcuma Meringue

Merengue Castaña
Castaña (Nut) Meringue

Merengue Piña
Pineapple Meringue

Merengue Frambuesa
Raspberry Meringue

Merengue Frutilla
Strawberry Meringue

MELINKA.

12p. $ 7.500 15p $ 9.500 20p. $ 12.500
25p. $ 16.000 30p. $ 19.000 40p. $ 25.000
50p. $ 31.500

Tortas rectangulares 20% recargo
Agregados: 10% de recargo por agregado
Tortas decoradas con betún $ 1.000 p/ persona
Tortas de panqueque solo naranja 20% recargo

KUCHENES
CAKES

Kuchen de Nuez Caramelo
Caramel Nut Cake

Kuchen de Manzana Nuez
Apple Nut Cake

Kuchen de Manzana Pastelera
Apple Cake

Kuchen de Pastelera Durazno
Peach Cake

Kuchen de Pastelera Frambuesa
Raspberry Cake

Kuchen de Pastelera Frutilla
Strawberry Cake

Kuchen de Pastelera Arándano
Arándano Cake

Streussel de Durazno
Peach Streusel

Streussel de Frambuesas
Raspberry Streusel

Streussel de Arándanos
Arándano Streusel

Streussel de Frutillas
Strawberry Streusel

Kuchen de Ricota
Ricotta Cake

Kuchen de Ricota Manzana
Ricotta and Apple Cake

Kuchen de Ricota Frambuesa
Ricotta and Raspberry Cake

Kuchen de Ricota Arándanos
Ricotta and Arándano Cake

Kuchen de Ricota Frutilla
Ricotta and Strawberry Cake

Kuchen de Yogurt
Yogurt Pie

Pie de Limón
Lemon Pie

$ 5.500 (solo pie de limón)
$ 6.500 $ 7.200 $ 7.500 $ 9.000

## Productos Georgetown Cupcakes

| ***Classics*** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Chocolate | Chocolate Birthday | Chocolate Ganache | Chocolate & Vanilla | Double Milk Chocolate Birthday | Milk Chocolate Birthday | Red Velvet |
| Vanilla | Vanilla Birthday | Vanilla & Chocolate | Baby Pink Chocolate | Baby Pink Vanilla | Baby Blue Chocolate | Baby Blue Vanilla |
| Bubblegum | Bubblegum | Sunshine Chocolate | Sunshine Vanilla | Pink Chocolate | Pink Vanilla | |

| ***Specials*** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ***Monday*** | ***Tuesday*** | ***Wednesday*** | ***Thursday*** | ***Friday*** | ***Saturday*** | ***Sunday*** |
| Chocolate Coconut | Chocolate Salted Caramel | Carrot | Chocolate Salted Caramel | Coconut | Coconut | Carrot |
| Chocolate Mint Fudge | Coconut | Chocolate Coconut | Coconut | Coffee Cookies & Creme | Cookies & Creme | Chocolate Coconut |
| Coffee Cookies & Creme | Cookies & Creme | Chocolate Hazelnut | Key Lime | Lava Fudge | Key Lime | Mocha Fudge |
| Peanut Butter Fudge | Lava Fudge | Peanut Butter Fudge | Mint Cookies & Creme | Lava Fudge | Peanut Butter Fudge | |
| Salted Caramel | Lemon Blossom | Salted Caramel | Peanut Butter Fudge | Peanut Butter Fudge | Peanut Butter Fudge | Salted Caramel |
| Strawberry | Peanut Butter Fudge | Strawberry | Toffee Crunch | Salted Caramel | Salted Caramel | Strawberry |
| Gluten-Free Lava Fudge | Gluten-Free Chocolate Salted | Gluten-Free Strawberry Lava Fudge | Gluten-Free Lava Fudge | Gluten-Free Chocolate Birthday | Gluten-Free Peanut Butter Fudge | Gluten-Free Strawberry Lava Fudge |
| Vegan Apple Cinnamon | Vegan Carrot | Vegan Apple Cinnamon | Vegan Carrot | Vegan Apple Cinnamon | Vegan Carrot | Vegan Apple Cinnamon |

***Seasonal Flavors***

| *January* | *February* | *March* | *April* | *May* | *June* | *July* | *August* | *September* | *October* | *November* | *December* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Marshmallow Fudge | Strawberry | Cherry Blossom | Cherry Blossom | Brownie Fudge | Chocolate Chip | Bumbleberry | Banana Split | Caramel Apple | Pumpkin Spice | Caramel Apple | Chocolate |
| Chocolate S'more Chip | Strawberry Lava Fudge | Cherry Cheesecake | Cherry Cheesecake | Butterfly Surprise | Peanut Butter Cheesecake | Chocolate Fudge | Blueberry Cheesecake | Caramel Cheesecake | Pumpkin Cheesecake | Pumpkin Spice | Egg Nog |
| Creme Cheesecake | Chocolate Chip | Chocolate Mint Crunch | Hummingbird | Lavender Earl Grey Teacake | Banana Fudge | Key Lime Cheesecake | Raspberry Peach | Chocolate Chip | Halloween | Pumpkin Cheesecake | White Chocolate |
| Black & White | Chocolate Swirl | Hummingbird | Lavender Earl Grey Teacake | Raspberry Lemonade | Chocolate Chip | 4th of July Red Velvet | | Butterscotch Chip | Ghost | Velvet Donkey | Peppermint |
| | Strawberry Cheesecake | Chocolate Chip Cheesecake | Creme Cheesecake | Swirl Cheesecake | Father's Day Chocolate | | | | Halloween Bat | Velvet Elephant | Chocolate |
| | Swirl Cheesecake | Chocolate Chip Twist | Orange Blossom | Chocolate Raspberry | Father's Day | | | | Chocolate | Maple Chocolate | Peppermint |
| | Day "XO" Chocolate | St. Patrick's Day Chocolate | Retro Yellow Birthday | Mother's Day Chocolate | Vanilla | | | | Spider Web | | Gingerbread |
| | Day "XO" Vanilla | St. Patrick's Day Vanilla | | Mother's Day Vanilla | | | | | Vanilla | | Snowball |
| | | Chocolate Easter Bunny | | | | | | | Spider | | Coconut |
| | | Caramel-Filled Vanilla Easter Egg | | | | | | | | | Rudolph |
| | | | | | | | | | | | Red Velvet |
| | | | | | | | | | | | Reindeer Munch Crunch |
| | | | | | | | | | | | Snowy Vanilla & Buttercream |
| | | | | | | | | | | | Christmas |
| | | | | | | | | | | | Caramel |
| | | | | | | | | | | | Holiday Lava Fudge |
| | | | | | | | | | | | Christmas Butterscotch Cheesecake |
| | | | | | | | | | | | Santa's |
| | | | | | | | | | | | Chocolate Chip |
| | | | | | | | | | | | Sticky Toffee Pudding |
| | | | | | | | | | | | Hanukkah |
| | | | | | | | | | | | New Year's |

| ***Classic Assortments*** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Assorted Dozen | Baby Boy Dozen | Baby Girl Dozen | Baby Dozen | Happy Birthday Dozen | Classic Dozen |
| Congrats Dozen | Thank You Dozen | Gluten-Free Dozen | | | |

| ***Seasonal Assortments*** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Wintry Mix Dozen | Valentine's Day Dozen | Hugs & Kisses Dozen | Sweetheart Dozen | True Love Dozen | Be Mine Dozen |
| St. Patrick's Dozen | Bunnies & Eggs Dozen | Easter Dozen | Spring Dozen | Bees & Blossoms Dozen | Chocolate & Cherries Dozen |
| Retro Birthday Dozen | Mother's Day Dozen | I Love Mom Dozen | Garden Party Dozen | Butterflies & Blooms Dozen | 2016 Graduation Dozen |
| Father's Day Dozen | Shark Week Dozen | Summer Dozen | 4th of July Dozen | Stars & Stripes Dozen | Back to School Dozen |
| Halloween Dozen | Spider Web Dozen | Trick or Treat Dozen | Fall Favorites Dozen | Democrat Dozen | Republican Dozen |
| Thanksgiving Doze n | Happy Hanukkah Dozen | Christmas Collection Dozen | Santa's Favorites Dozen | Holly Jolly Dozen | Season's Greetings Dozen |
| Happy Holidays Dozen | Winter Wonderland Dozen | Happy New Year Dozen | | | |

## Encuesta análisis Demanda

# Galaxy Cupcakes Survey 3

Muchas gracias por participar en la siguiente breve encuesta.

* Required

1. **Indique por favor su sexo** *
   *Mark only one oval.*
   - ◯ F
   - ◯ M

2. **Indique por favor dentro de qué rangos de edad se encuentra usted** *
   *Mark only one oval.*
   - ◯ 15 a 20
   - ◯ 21 a 24
   - ◯ 25 a 30
   - ◯ 30 a 40
   - ◯ 41 a 50
   - ◯ sobre 50

3. **Indique por favor la comuna donde vive** *
   *Mark only one oval.*
   - ◯ La Dehesa
   - ◯ La Reina
   - ◯ Las Condes
   - ◯ Lo Barnechea
   - ◯ Ñuñoa
   - ◯ Providencia
   - ◯ Santiago
   - ◯ Vitacura
   - ◯ Other: _____

4. **Indique su salario dentro de los rangos a continuación** *

*Mark only one oval.*

- $0 a $500,000
- $500,001 a $1,000,000
- 1,000,001 a $2,000,000
- $2,000,000 a $3,500,000
- $3,500,000 o más

5. **¿En qué tipo de establecimiento de los del siguiente listado usted prefiere comprar sus Cupcakes?** *

*Mark only one oval.*

- Cafetería
- Online
- Pastelería
- Supermercado
- Tienda de Cupcake

6. **¿Cuantos Cupcakes lleva en cada compra?** *

*Mark only one oval.*

- uno
- dos
- tres
- entre 4 y 6
- entre 6 y 12
- más de 12

7. **¿Cada cuanto compra Cupcakes?** *

*Mark only one oval.*

- 1 vez al año
- 2 veces al año
- 1 vez cada 3 meses
- 1 vez al mes
- 2 veces al mes
- mas de 2 veces al mes

8. **¿Qué atributos de los del siguiente listado usted valora en un Cupcakes? (puede marcar más de una opcion)** *
*Check all that apply.*

- [ ] Tamaño unitario
- [ ] Vegano
- [ ] Libre de azucar
- [ ] Reducido en grasas
- [ ] Reducido en calorías
- [ ] Hecho de granos integrales
- [ ] Libre de Gluten

9. **¿Qué servicios de los del siguiente listado usted valora cuando estan asociados a los Cupcakes? (puede marcar más de una opcion, DIY= Hagalo Usted Mismo/Arma tu cupcake)** *
*Check all that apply.*

- [ ] Muestras Gratis
- [ ] Cafetería u otras bebidas
- [ ] muffins y otros tipos de pastelillos
- [ ] Productos salados y sandwiches
- [ ] Merchandising
- [ ] Pedidos Online
- [ ] DIY
- [ ] Despacho a domicilio
- [ ] Distintos medios de pago
- [ ] Wifi
- [ ] Post Venta

10. **¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un Cupcake sin servicios añadidos?** *
*Mark only one oval.*

- ◯ Menor a $800
- ◯ $800 a $1000
- ◯ $1001 a $1500
- ◯ $1501 a $2000
- ◯ $2000 y más

11. **¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un Cupcake con servicios añadidos?** *

*Mark only one oval.*

- ◯ $1000 a $1500
- ◯ $1501 a $2000
- ◯ $2001 a $3500
- ◯ $3500 y más

12. **¿Que atributos usted prefiere a la hora de elegir un lugar para consumir Cupcakes** *

*Check all that apply.*

- ☐ Comodidad del mobiliario
- ☐ Conectividad
- ☐ Diseño tienda (distribución)
- ☐ Ambientación (Musica, aroma, Iluminación, Colores)
- ☐ Audiovisuales
- ☐ Temático

13. **¿Considera que el ofrecimiento de una experiencia sensorial le agrega valor al producto?** *

*Mark only one oval.*

- ◯ si
- ◯ no

Powered by
Google Forms

# Ficha Focus Group, Preguntas y Respuestas

| Nombre | Focus Group Cupcakes |
|---|---|
| Objetivo | Identificar el conocimiento de consumidores del producto (cupcake), usos, comportamiento y hábitos de consumo y preferencias en |

| Tipo de estudio | Cualitativo |
|---|---|
| Muestra | 6 Personas: 3 Mujeres 3 Hombres |
| Edad Promedio Mujeres | 29 |
| Edad Promedio Hombres | 29 |
| GSE | C1a, C1b, C2, C3 |

| | Preguntas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Presentación<br>Por favor digan su nombre, apellido, edad y comuna en la que viven | Susana Alcayaga<br>33<br>Las Condes | Ada Ramos<br>27<br>Peñalolen | Nelson Devia<br>30<br>Santiago | Raúl Sanhueza<br>26<br>Santiago | Roxana Contreras<br>27<br>Providencia | Sebastián Berrios<br>32<br>Providencia |
| 1 | ¿Cómo conociste los cupcakes? | En un Baby Shower de una amiga | Vi un programa en la tele que era de dos hermanas creo, que hacían cupcakes y les iba super bien eran de estados unidos | Mi polola me regalo unos para nuestro aniversario ahí los conocí | Había visto tambien ese programa en la tele así que los ubicaba y despues me acuerdo que salió un aviso en facebook de una tienda online que los vendia ahí pedi y los probé por primera vez | Una amiga habia comprado y los encontré bonitos le pregunté que eran y dodne los compraba me dio a probar tambien | Los estaban ofreciendo en una pastelería y a mi hija le gustaron e insistió que compraramos, compre varios y ahí los conocimos |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 | ¿Por qué crees que le interesa a las personas los cupcakes dentro de los productos de repostería? ¿por qué no? | Por que se ven bien, y puedes ponerle muchos detalles, son lindos porque son como una torta chiquitita y eso no te lo dan otras cosas, al menos a mi me encantan las cosas en miniatura, se nota la dedicación. (en respuesta a lo dicho por sebastian) No estoy de acuerdo con sebastian porque a mi me parece que se pueden usar en cualquier ocasión incluso he visto para matrimonios así que no es tan para niños | Yo creo que va en que son prácticos y los puedes personalizar a tu gusto y además tienes controlado lo que se come a veces las tortas te dicen para 15 personas y no te salen 15 trozos, le dan un detalle lindo a los cumpleaños y estan de moda tambien | Tienen de todo son ricos y rellenos y ademas el tamaño es bueno si no les gusta puede ser por lo dulce aunque depende y tambien de donde se compran algunos que he probado son muy secos y la crema como decia roxana es muy enpalagosa y otros son super ricos porque los hacen con otras cosas. | El interes yo creo que esta porque estan de moda hace un buen rato, ahora igual ha bajado un poco. lo que no les interese puede ser porque igual algunos son empalagosos no es algo que comas todos los dias y la gente anda preocupada de la dieta ademas. Si yo tambien creo eso (lo que ha dicho Susana) incluso no me sorprenderia que sean los grandes los que compren más | Son distintos a cualquier otro dulce, porque tienen detalles y como decia susana son como tortitas chicas pero se ven mucho mas bonita en la presentación que un trozo de torta y además que puedes tener de un montón de sabores. Yo creo que no le interesa a la gente que es mucho dulce y esa crema de encima es a veces super grasienta | Yo no los como mucho ha sido un par de veces pero a mis niñas les encanta que tengan los monos de la tele y la peppa ...les encantan esos. Me imagino que a los adultos no les interesa mucho son mas para niños. (en respuesta a Raúl) pero para sus hijos probablemente. |
| 3 | ¿Mediante qué medios TTL (redes sociales, Banners, eventos (ferias)) te interesaría contactar a una tiendas de cupcake, resolver dudas, enterarte de promociones? | Una tienda online? Ah ya, mira yo lo que más uso es facebook, o las mismas páginas de las tiendas, para las promociones encuentro bueno facebook (en respuesta a raúl) Claro whatsapp eso lo usan mucho yo a donde compro el sushi lo contacto así, tambien es bueno lo de las ferias | Yo no uso mucho las redes sociales, facebook tendría que ser pero no pesco mucho las paginas de ahí, que otra red social podría ser? No se la gente igual usa twitter, no se como podría ser ahí. (en respuesta a Nelson) pero a veces cuando muestran información que a una le sive igual se usan | Si facebook de todas maneras y tambien twitter, es lo que tienen siempre, además si van a mostrar fotos podrían usar instagram, los banners a veces son molestos | A ver distinto de facebook y twitter que son la tipicas que tienen las empresas, pueden tener un whatsapp tambien para hacer pedidos o preguntar los horarios. Las ferias son una buena opcion pero en general no las publicitan con la anticipación necesaria | Deberían estar en todas.... qué yo prefiera, si facebook y whatsapp para los pedidos | No mucho mas que agregar que facebook y twitter que son las más comunes y utilizadas, y para las ferias tienen que ser algunas con harta presencia de los medios |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | ¿Mediante qué medios ATL de comunicación (televisión, diarios, revistas especializadas, radio, pantallas y vitrinas calle etc) le gustaría enterarse de información y promociones? | De esos que tu nombras yo creo que el diario, las pantallas y quizas la tele, pero no en cualquier horario, ... a la hora que uno llega de la pega | mmm, el diaro pero de internet podría ser... o en los de las mañanas... en la tele tambien, pero nunca he visto publicidad de eso la verdad. | No se si la gente lea mucho las revistas especializadas, yo creo que ahí es la tele y el diario | Televisión y diario concuerdo con los demás | Las pantallas en la calle y en el metro son buena opcion, puede ser en estaciones que queden cerca de la tienda para las promociones , y para el contacto lo mejor yo creo que son las redes sociales, como han dicho facebook y twitter. | Me parecen todos bien, si creo que las revistas especializadas apuntan a un grupo muy chico de personas, pero si se puede en todos, bien |
| 5 | ¿Mediante qué medios BTL de comunicación (e-mail marketing, telemarketing, Promoción contextual (la pagina lee textos y palabras mas usadas y de acuerdoa eso selecciona publicidad que va a mostrar ) le gustaría enterarse de información y promociones? | Mi percepción es que algunos de estos medios llegan a ser invasivos, por ejemplo el e-mail marketing, no tiene gracia que te lleguen 2 mails diarios de la empresa ofreciendo e insistiendo, además hay mucho mail basura. Lo de la promoción contextual me suena mas eficiente | Si yo me he fijado que hacen eso de la promoción contextual en algunos sitios a los que entro, y a veces de verdad le achuntan a las cosas que necesito ...ahí es donde sirven los banners | Mira si los e-mails como dijo susana son controlados y no se vuelven locos enviandolos esta bien, incluso yo lo uso harto, por ejemplo el club dominó me manda descuentos y promociones al e-mail y siempre las aprovecho. No conozco mucho lo de la promoción contextual. | ¿Qué es el telemarketing? (se le explica) Ah ya no eso me carga cuando llaman para ofrecer cosas, yo siempre les corto además que se ponen super insistentes o tu les dices "no me interesa" y te siguen llamando igual. A ver si tengo que elegir de estas sería e-mail marketing | No me gusta ninguno, o sea la verdad es que no los uso mucho, para mi vale más que hagan las promociones por las redes sociales | Los email |
| 6 | ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por cada cupcake? | Por uno relleno y grande unos 1500 , de todas maneras depende de los ingredientes que se usen, mi amiga del baby shower le cobraron un precio base por los cupcakes y las figuritas aparte que eran un trabajo de chino. | 1500 depende de que cosa | hasta 2000 | tambien 1000 a 1500 | hasta 1500 | unitario? Mira normalmente los 6 los compro a 8000 así que máximo unos 1500 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 7 | ¿Cada cuanto consumen cupcakes? | para las ocasiones especiales sería como cada dos meses... | cada 3 meses | 1 vez al mes | para los cumpleaños, unas 3 veces al año | cada 2 meses | 1 vez al mes o máximo cada dos meses. |
| 8 | ¿Dónde compras tus cupcakes? | Hago pedidos a tiendas online o en pastelería | Los compro a una persona que viene a venderlos al trabajo | Los compro a una persona que viene a venderlos al trabajo | Los mando a pedir a tiendas online | En una pastelería | En varios lados, pastelerías online y en supermercado |
| 9 | ¿Qué ingredientes tendría su cupcake?, arma tu cupcake | *Susana toma la base de vainilla con relleno de chocolate como cubierta elige chocolate amargo y cranberries* | *Ada toma la base de frutilla con relleno de mermelada de frutilla, lo cubre de frosting de queso y decora con una frutilla* | *Nelson toma la base de vainilla y lo rellena de manjar, como cubierta usa chocolate blanco y nueces* | *Raúl toma la base de chocolate, rellena con nutella y cubre de chocolate amargo con avellanas* | *Roxana toma la base de vainilla y rellena con salsa de chocolate, cubre con chocolate negro y coco* | *Sebastian toma la base de frutilla y rellena y cubre con frosting de queso y agrega decoraciones en mostacilla* |
| 10 | ¿Qué les pareció esta experiencia, les gustaría que se integrara a una tienda? | Súper entretenida, me parece interesante que se integre | Si, super buena | Muy entretenido, si | Yo creo que es para volverse loco poniendole cosas , si | Es una idea excelente claro que como dice él (Raúl) debe pasar lo mismo que en este local de helados... pucha.. no recuerdo como se llama pero ahí armas tu helado y lo van agregando y despues te cobran lo que pesa. Yo creo que debería funcionar igual, claro que despues vas calculando bien cuanto ponerle para que o te cueste tanto . | Me parece super bien y entretenido para los niños, como un taller |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 11 | ¿Qué sería necesario para que una tienda de cupcakes sea distinta a una pastelería? | La principal diferencia yo creo es que sean especialistas en cupcakes.... pero no se si a la gente le guste siempre solo cupcakes, a veces uno en la familia tiene ganas de salado en vez de dulce, si es para llevar ok, compras en otro lado pero si es para servir ahí puede que no cumplas con lo que necesita cada uno, en las pastelerías si, tambien tienes puro dulce pero muchas ponen sandwichs para esas personas que quieren salado. (en respuesta a lo dicho por nelson: Pero tambien venden tortas en algunas tiendas) | Que sea algo rapido y facil de comer, que se note que los productos son del día, porque el la mayoría de las pastelería usan muchos rpeservantes y despues de varios dias si, se pueden comer pero hace mal para la salud, | Me imagino que de por si son distintas, porque venden solo cupcakes. (en respuesta a Susana: claro pero en las apstelerías tienes mas cosas, y cosas mas tradicionales, las tortas sin figuras, los berlines, medialunas, algunas venden pan tambien. Hay otras pastelerías que tienen cafe...yo creo que para que una pastelería se llame tienda de cupcakes tiene que vender eso no mas. | Lo que dijo ella (Susana) tiene razón, porque no se... cuando con mi familia vamos a tomar once a una pastelería pedimos de todo, dulce ...salado y eso es lo interesante... en la variedad está el gusto, quizas podrían tener además de cupcakes otras cosas saladas que se parezcan y algun café o té | Que tengan mucha variedad de cupcakes, si bien hay pastelerías que estan vendiendo cupcakes, como tienen muchos otros productos como los que nombraron los chiquillos, no pueden variar mucho, yo creo que ahí esta la diferencia y que agreguen te y café es un plus pero eso lo hacen tambien las pastelerías. | Estoy de acuerdo con lo que dicen todos que tiene que ser especializado en cupcakes pero con mas variedad de cupcakes que en otros lugares. |
| 12 | ¿Te gustaría que una tienda sepa aprovechar los sabores propios de | si | si | si | si | si | si | si |
| 13 | ¿Con qué bebestible le gustaría acompañar un cupcake? | Harta variedad de cafés, de cafetería | Un té o una Agüita de hierbas | Café, jugo, bebidas | Té | Jugos naturales, Té de hartas variedades, tambien café como decía Susana | Café, Chocolate con leche le gusta a mis hijas | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 14 | ¿Qué tal unos cupcakes salados como los del siguiente video? | lo encuentro super novedoso, no me imaginé nunca que existian de estos | se ven super bien, tendría que probarlos pero me tincan | se ven ricos | Tienen buena pinta | si creo que tambien tendría que probarlos, pero se ven muy bien, me gustó el tocino crocante que le agregaron al primero | ¿Pero estos son cupcakes?, porque ¿no se supone que solo son dulces?, si no son tan atractivos para los niños que les gustan las figuritas pero se ven super bien para nosotros. |
| 15 | ¿Que piensas de los productos de merchandising en las tiendas asociados a la marca? | Igual no todas lo tienen, eso es por algo, que la gente sea fan de la marca no se ve en todos lados, tu no ves a la gente comprando poleras del jumbo pero si de starbucks o del hard rock, depende de cada marca me imagino. | Hay personas que les gusta mostrar que compran en un lado o en otro, yo no soy muy de usar cosas así, hay marcas con harto prestigio y ahí yo creo que esos productos funcionan | Si coincido con ellas (susana , ada) que depende de la marca en donde se pueda aplicar eso, en chile no hay mucho, casi siempre son marcas extranjeras. | Me gustan, traen cosas novedosas y exclusivas, además que a veces cuando uno viaja conoce tiendas que tienen otros porductos no como los de chile y quiere llevarse un recuerdo. De ese lugar que no necesariamente es turistico ahí sirven harto los productos (de merchandising). | Es una buena opcion pero la marca debe ser prestigiosa y super valorada | Me parecen bien, los niños se llevan recuerdos del lugar que visitamos, esta bien si la experiencia en el lugar es buena. |

## Entrevistas a Clientes:

| | Entrevistado 1 | Entrevistado 2 | Entrevistado 3 |
|---|---|---|---|
| **Edad** | 29 | 26 | 19 |
| **Sexo** | Masculino | Femenino | Femenino |
| **Comuna en la que vives** | Ñuñoa | Santiago centro | Providencia |
| **¿Conoces los cupcakes?** | Si | Si | Si |
| **¿Qué te gusta de los cupcakes? ¿Qué no?** | Me gusta la masa y el relleno, no me gusta el tamaño. | La mezcla de sabores, lo que no me gusta es la cobertura de azúcar que traen algunos porque es dura. | Me gusta el relleno pero no la cobertura |
| **¿Dónde compras tus cupcakes?** | Los compro en las pastelerías | En ferias libres o ferias artesanales | En los supermercados |
| **¿Con qué bebida te gusta acompañar un cupcake?** | Me gusta acompañarlos con un café | Coca cola normal o Pepsi | Con Coca Cola |
| **¿Cada cuánto consumes cupcakes?** | Una vez al mes | Tres veces al mes | Solo en eventos especiales |
| **¿Te gusta vivir nuevas experiencias y las últimas tendencias en restaurantes?** | Si | Sí, siempre salgo al menos dos o tres veces al mes a nuevos lugares | Sí, mucho. |
| **¿Qué piensas de las empresas que se preocupan de estimular los sentidos en el proceso de compra de sus productos?** | Que es positivo, ya que es una innovadora manera de consumir productos nuevos | Pienso que son preocupados por la calidad y entrega de los productos y eso habla muy bien de ellos | Está bien, es una herramienta más |
| **¿Utilizas con frecuencia las redes sociales?** | Si | Todos los días uso personal y laboral | Muy seguido |
| **¿Cuáles son tus preferidas?** | Instagram | Instagram y Facebook | Snapchat |
| **¿Qué piensas de los clubes de clientes?** | Me agradan | Que son un buen enganche promocional | Que son un enganche comercial, el cual tiene bastantes beneficios |
| **¿Te preocupa el cuidado de la salud, que piensas de los cupcakes al respecto?** | Son ricos pero uno o dos, no en cantidades excesivas | Si me preocupa y por lo mismo el consumo es reducido ya que las calorías y grasas en los cupcakes son elevadas | Sí, es importante no exceder el consumo de estos |
| **¿Es importante para ti que el trabajador represente la marca y los valores de la empresa? ¿Por qué?** | Sí, porque es quien me termina de convencer de lo que quiero consumir | Si es importante porque ellos son la cara visible de la marca y el producto. Porque al fin y al cabo ellos son el primer contacto con los potenciales clientes o usuarios | Sí, es importante porque es la cara visible de la empresa y la representa. |

| | Entrevistado 4 | Entrevistado 5 | Entrevistado 6 |
|---|---|---|---|
| **Edad** | 23 | 25 | 34 |
| **Sexo** | Femenino | Femenino | Femenino |
| **Comuna en la que vives** | Providencia | Santiago centro | Las Condes |
| **¿Conoces los cupcakes?** | Si | Si | Si |
| **¿Qué te gusta de los cupcakes? ¿Qué no?** | Me gustan los que están hechos a base de nutella y leche condensada y no me gustan los de manjar. | Me gusta que la receta de los cupcakes, sea similar a la de una torta individual, la decoración y la combinación de crema de mantequilla con los rellenos de sabores dulces, hacen una combinación homogénea. Y no me gusta que el exceso de azúcar en algunas recetas hace que el sabor sea hostigante | Sus diseños y sabor dulce, me gusta mucho que tenga chocolate, no me gusta que tengan perlas plateadas porque me duelen los dientes |
| **¿Dónde compras tus cupcakes?** | En la universidad y a veces en los supermercados | En pastelerías | En pastelerías generalmente |
| **¿Con qué bebida te gusta acompañar un cupcake?** | Prefiero el jugo natural pero si tuviese que elegir una bebida gaseosa elegiría Fanta | Cafés calientes y cafés helados | Con té |
| **¿Cada cuánto consumes cupcakes?** | Consumo de vez en cuando, una vez al mes | Dos o tres veces al mes | Una vez al mes |
| **¿Te gusta vivir nuevas experiencias y las últimas tendencias en restaurantes?** | Si | Sí, ya que se general nuevas expectativas para los productos que se están seleccionando | Claro que si |
| **¿Qué piensas de las empresas que se preocupan de estimular los sentidos en el proceso de compra de sus productos?** | Que mientras más atención vaya hacia nuestros cinco sentidos, será fácil la adquisición de sus productos, obedeciendo siempre a nuestras papilas gustativas. | Pienso que es una buena técnica de marketing ya que la toma de decisión a la hora de escoger un producto está ligada completamente con la primera percepción de nuestros sentidos | Que es válido mientras la experiencia misma de compra sea buena |
| **¿Utilizas con frecuencia las redes sociales?** | La mayoría del tiempo | Si | Si |
| **¿Cuáles son tus preferidas?** | Facebook y Whatsapp | Facebook e Instagram | Facebook, Whatsapp y Twitter |
| **¿Qué piensas de los clubes de clientes?** | Que establecen una mejor relación con los clientes para así hacer más fácil la venta de los productos | Que general una cercanía entre el producto/servicio, así como también una fidelización para estos. Por ende me parece una buena iniciativa de las empresas que utilizan este sistema para la entrega de información y transparencia | Que es válido y de esta forma puede existir alguna plataforma de intercambio de opiniones |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **¿Te preocupa el cuidado de la salud, que piensas de los cupcakes al respecto?** | Hay que considerar cuantas veces nos repetimos el cupcakes, las calorías que consumimos y el agregado que tiene | Si me preocupa el cuidado de la salud, sin embargo el consumo excesivo de los cupcakes podría causar daños, por la abundancia que muchas recetas de este pastel contiene | Todo alimento tiene que estar con el higiene correcto, en el caso de los cupcakes también es importante la impresión de imagen |
| **¿Es importante para ti que el trabajador represente la marca y los valores de la empresa? ¿Por qué?** | Sí, para evitar cualquier problema a futuro | Más que represente la marca, es importante que siga los estándares y valores de la empresa, el compromiso va a ir de la mano de cómo se sienta el trabajador dentro de esta. | Claramente si debería ser consecuente la imagen que quiere proyectar la empresa con lo que proyecte finalmente el trabajador |

| | Entrevistado 7 | Entrevistado 8 | Entrevistado 9 |
|---|---|---|---|
| **Edad** | 28 | 27 | 25 |
| **Sexo** | Masculino | Femenino | Femenino |
| **Comuna en la que vives** | Ñuñoa | Peñalolén | Santiago centro |
| **¿Conoces los cupcakes?** | Si | Si | Si |
| **¿Qué te gusta de los cupcakes? ¿Qué no?** | Me gusta que son variados en sabor y diseño | Me gusta el sabor, color, diseño y la textura pero no me gusta el envoltorio, la poca variedad de sabores y diseños | Me gusta su sabor y no me gusta cuando están duros |
| **¿Dónde compras tus cupcakes?** | En una pastelería cercana | Pastelerías o panaderías cercanas | En Paradiso |
| **¿Con qué bebida te gusta acompañar un cupcake?** | Con café | Con té, café o jugo | Con mocaccino |
| **¿Cada cuánto consumes cupcakes?** | Una vez a la semana | Una vez a la semana | Una vez al mes |
| **¿Te gusta vivir nuevas experiencias y las últimas tendencias en restaurantes?** | Si | Por supuesto | Si |
| **¿Qué piensas de las empresas que se preocupan de estimular los sentidos en el proceso de compra de sus productos?** | Que complementan su servicio | Que es una buena estrategia de marketing para que la imagen del producto quede en la retina del cliente | Se ganan mi corazón |
| **¿Utilizas con frecuencia las redes sociales?** | Si | Si | Sí, mucho |
| **¿Cuáles son tus preferidas?** | Instagram y Whatsapp | Facebook, Instagram y Tumblr | Instagram, Facebook y Tumblr |
| **¿Qué piensas de los clubes de clientes?** | Que sirven cuando realmente eres fan de la marca | Que son útiles para conocer al cliente al cual estoy enfocado, fidelizarlo, disminuir la perdida de estos y aumentar el consumo promedio | Que son un estímulo para mantener a los clientes |
| **¿Te preocupa el cuidado de la salud, que piensas de los cupcakes al respecto?** | Que hay que comer equilibrado y hacer ejercicios y puedes darte el gusto de comer algo alto en azúcar como los cupcakes de vez en cuando | Sí, es necesario que exista una línea de cupcakes libres de azúcar o bajos en carbohidratos | Claramente, los cupcakes tienen muchas grasas saturadas y calorías, no son un producto para comer diariamente |
| **¿Es importante para ti que el trabajador represente la marca y los valores de la empresa? ¿Por qué?** | Sí, ya que si él no se siente identificado no me da confianza a mi como cliente | Absolutamente, es importante que el trabajador se desenvuelva respecto a la cultura de calidad de la empresa | Por supuesto ya que debe haber coherencia en todo lo que respecta a una empresa |

| | Entrevistado 10 | Entrevistado 11 | Entrevistado 12 |
|---|---|---|---|
| **Edad** | 27 | 40 | 23 |
| **Sexo** | Femenino | Femenino | Masculino |
| **Comuna en la que vives** | Lo Barnechea | Las Condes | Santiago centro |
| **¿Conoces los cupcakes?** | Si | Si | Si |
| **¿Qué te gusta de los cupcakes? ¿Qué no?** | Me gusta que se pueden rellenar y combinar con un frosting y nada no me gusta | El queque me gusta pero no me gusta el glaseado que va como decoración | Me gusta la consistencia y el sabor de la crema no me gusta cuando el bizcocho no lleva crema o frutas |
| **¿Dónde compras tus cupcakes?** | En pastelerías y hago en casa | Donde una amiga | En pastelerías |
| **¿Con qué bebida te gusta acompañar un cupcake?** | Con un té | Con té | Con café o té |
| **¿Cada cuánto consumes cupcakes?** | Cada dos meses más o menos | Dos veces al mes | Una vez al mes |
| **¿Te gusta vivir nuevas experiencias y las últimas tendencias en restaurantes?** | Si | Si | Si |
| **¿Qué piensas de las empresas que se preocupan de estimular los sentidos en el proceso de compra de sus productos?** | Me parece una buena forma de estimular la compra | Me gusta ya que incita a comprar | Hacen que la experiencia sea aún más grata |
| **¿Utilizas con frecuencia las redes sociales?** | Si | No | Si |
| **¿Cuáles son tus preferidas?** | Instagram y Facebook | Facebook | Facebook y Twitter |
| **¿Qué piensas de los clubes de clientes?** | Que estimula al consumidor a comprar y ser fiel con la marca | No me parece mal, en los puntos de las casas comerciales o supermercados, la gente siempre anda buscando ofertas y si está la posibilidad de comprar juntando puntos y tener la posibilidad de canjearlo por algo es mejor porque tienen algún descuento o producto gratis | Cuando ofrecen descuentos sirven de mucho |
| **¿Te preocupa el cuidado de la salud, que piensas de los cupcakes al respecto?** | Si, por eso no como tanto porque te hacen engordar | Sí, es importante cuidarse, tener una vida activa y saludable. Pienso que los cupcakes son buenos acompañados con un tecito, pero con dos basta y sobra | Sí, pero hay cupcakes con menos aditivos calóricos |
| **¿Es importante para ti que el trabajador represente la marca y los valores de la empresa? ¿Por qué?** | Obvio que si porque finalmente uno no consume solo el producto, si no toda la marca | Más que la marca y los valores de cada empresa, es el desempeño de cada trabajador y las ganas que tenga en poder desarrollarse dentro de ella | Sí, porque es el contacto que como cliente tengo con la marca, además de los productos |

# Encuesta Factores de éxito

Galaxy Cupcakes Survey 4

Galaxy Cupcakes Survey 4

Muchas gracias por participar en esta breve encuesta, por favor defina para cada factor de éxito su apreciación sobre el valor que le dan a la propuesta de negocio

## 1. Para los siguientes factores por favor defina su valoración

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Productos y sabores diversificados | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Alta calidad, personalización y presentación de los productos | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Variedad en tamaños de productos | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Gift Shop y Souvenirs | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Experiencia sensorial completa y novedosa | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Club de clientes | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Presencia en redes sociales | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Existencia de franquicias (y por ende mayor cantidad de locales) | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Personal capacitado y que represente a la marca | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Preocupación de la empresa en todo el proceso de compra | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

Desarrollado por SurveyMonkey

## Detalle resultados encuesta Factores de Éxito

| | Valoración | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Factores de éxito** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Total | Promedio ponderado |
| Productos y sabores diversificados | 1% | 1% | 3% | 6% | 16% | 31% | 42% | 100 | 5.96 |
| | 1 | 1 | 3 | 6 | 16 | 31 | 42 | | |
| Alta calidad, personalización y presentación de los productos | 0% | 0% | 2% | 4% | 10% | 13% | 71% | 100 | 6.47 |
| | 0 | 0 | 2 | 4 | 10 | 13 | 71 | | |
| Variedad en tamaños de productos | 1% | 1% | 8% | 5% | 20% | 32% | 33% | 100 | 5.7 |
| | 1 | 1 | 8 | 5 | 20 | 32 | 33 | | |
| Gift Shop y Souvenirs | 1% | 1% | 5% | 9% | 25% | 28% | 31% | 100 | 5.64 |
| | 1 | 1 | 5 | 9 | 25 | 28 | 31 | | |
| Experiencia sensorial completa y novedosa | 0% | 1% | 3% | 5% | 16% | 23% | 52% | 100 | 6.13 |
| | 0 | 1 | 3 | 5 | 16 | 23 | 52 | | |
| Club de clientes | 1% | 0% | 3% | 9% | 25% | 27% | 35% | 100 | 5.78 |
| | 1 | 0 | 3 | 9 | 25 | 27 | 35 | | |
| Presencia en redes sociales | 0% | 0% | 3% | 3% | 10% | 23% | 61% | 100 | 6.36 |
| | 0 | 0 | 3 | 3 | 10 | 23 | 61 | | |
| Existencia de franquicias (y por ende mayor cantidad de locales) | 1% | 0% | 4% | 12% | 22% | 19% | 42% | 100 | 5.79 |
| | 1 | 0 | 4 | 12 | 22 | 19 | 42 | | |
| Personal capacitado y que represente a la marca | 0% | 0% | 2% | 1% | 9% | 22% | 66% | 100 | 6.49 |
| | 0 | 0 | 2 | 1 | 9 | 22 | 66 | | |
| Preocupación de la empresa en todo el proceso de compra | 0% | 1% | 2% | 2% | 5% | 16% | 74% | 100 | 6.55 |
| | 0 | 1 | 2 | 2 | 5 | 16 | 74 | | |

## Proyector Planetario SKYMASTER® ZKP 4 LED




**Fuente: http://www.zeiss.com/planetariums/en_de/products/small.html (2015)**

## Especificaciones técnicas computador, video proyector e impresora

| Especificaciones Equipo (Computador All in One) | |
|---|---|
| Procesador | Intel® Pentium® JJ2850 (2.41 GHz quad-core), J2900 (2.41 GHz quad-core) Intel® Celeron® J1850 (2.0 GHz quad-core), J1750 (2.41 GHz dual-core), J1900 (2.0 GHz quad-core), J1800 (2.41 GHz dual-core) |
| Sistema operativo | Windows 8.1 |
| Memoria | Hasta 8 GB DDR3 |
| Cámara | 1 megapíxel (720 p) |
| Almacenamiento | Hasta 1TB 7200 rpm |
| Audio | Hasta 1TB 7200 rpm |
| Pantalla | 19,5” HD+ (1600 x 900) LED |
| Dimensiones (A x A x P) y peso | 486 mm x 342 mm x 48 mm |
| | 19,1” x 13,5” x 1,9” |
| | Peso: 3,5 kg (7,7 lb) |
| Wi-Fi | 802.11 b/g/n |
| Conectores | 1 USB 3.0, 3 USB 2.0, lector de tarjetas 6 en 1, salida HDMI (opcional), LAN, micrófono/auricular |

| Especificaciones Video Proyector | |
|---|---|
| Tecnología de Proyección | Tecnología DLP 1 Chip |
| Resolución Nativa | 1920x1200 |
| Brillo | 7000 Lúmenes |
| Contraste | 2500:1 |
| Terminales | HDMI, DVI -D IN, RBG 1 IN, RGB 2 IN, VIDEO IN, S-VIDEO IN, SERIAL IN, SERIAL OUT, REMOTE 1 IN, REMOTE 1 OUT, REMOTE 2 IN, LAN |
| Tamaño de Pantalla (diagonal) | 1.27 -15.25 m ( 50-600 pulgadas) 16:10 relación de aspecto |
| Lámpara | 300 W UHM |
| Desplazamiento de eje óptico | 50% +-10% |
| Fuente de Poder | 120V 50/60Hz |
| Consumo de energía | 830 W |
| Peso aproximado | 16.3Kg |

| Especificaciones equipo Impresión | |
|---|---|
| Velocidad de Impresión | 40 páginas por minuto |
| Velocidad de copiado | 40 páginas por minuto |
| Velocidad de escaneo | 42 páginas por minuto |
| Resolución de impresión | Hasta 1200 x 1200 dpi |
| Resolución de escaneo | Resolución óptica<br>Hasta 1,200 x 1,200 dpi<br><br>Resolución ampliada<br>Hasta 4,800 x 4,800 dpi |
| Panel de control | Pantalla táctil pivotante (ángulo ajustable); botones de control de trabajo (Iniciar, Finalizar, Suspensión, Restaurar, Aumentar/disminuir brillo); teclado numérico; indicadores luminosos LED de estado (Lista, Datos, Atención, Suspensión); acoplamiento de integración de hardware; puerto USB de fácil acceso |
| Copias | ID Copy / 2-up / 4-up / cotejo de copia / autoajustes |
| Multicopiado | 1 ~ 99 páginas |
| Procesador | Cortex™ - A5 y 256 MB de memoria. |
| Memoria | 512 Mb |
| Entrada | 500 Hojas |
| Salida | Bandeja de Salida 500 hojas |
| Impresión a doble cara | Automática |
| Dimensiones (A x A x P) y peso | 48,3x44,91x41,06 |

## Designergate NEO  Sistema EAS



**Fuente:** http://www.glgroup.cl/productos/EAS/radiofrecuencia.html

**Etiqueta dura sistema seguridad EAS**



http://www.glgroup.cl/productos/etiquetas-accesorios/etiquetas-duras.html

**Iluminación con fibra óptica LED**



**Fuente: http://3.bp.blogspot.com/-Wd88Xf6ztdQ/VO34_8tDbAI/AAAAAAAAKRI/T2H8sBBO0mo/s1600/techo%2Bestrellado%2B86.jpg**



**http://i00.i.aliimg.com/wsphoto/v0/32247833162_1/The-stars-in-the-font-b-night-b-font-font-b-sky-b-font-mural-wallpaper.jpg**