

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**Propuesta de Plan Estratégico para el posicionamiento de una PYME en Viña
del Mar, Caso práctico: Cupcakes The Shop**

MEMORIA PARA OPTAR

**AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS Y**

AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Profesor Guía: SR. FELIX ANTOLIN LADRON DE GUEVARA

Alumno: SR. SEBASTIÁN CUEVAS GONZÁLEZ

VIÑA DEL MAR – CHILE, 2012

DEDICATORIA

“Esta memoria está dedicada a todos aquellos quienes formaron parte de mi vida y me acompañaron durante este hermoso período.

A mi familia por su cariño, fe y apoyo en todos aquellos momentos de duda o temor frente a diversas situaciones.

Finalmente dedico esta memoria a mi motor, mi fuerza y lo más importante que tengo, Sofí, todo este esfuerzo es para ti”.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Universidad, a la Escuela de Ingeniería Comercial, por entregarme las herramientas para iniciar mi vida laboral.

A mis profesores por sus enseñanzas y paciencia, en especial a mi profesor guía, por su tiempo y por ayudarme siempre que lo necesite durante este proceso.

A mis padres por darme la oportunidad de ser parte de esta Escuela que tantos buenos momentos me ha entregado.

A mi polola y mejor amiga, Caro, muchas gracias por todo lo que me has entregado, mucho de esto es gracias a ti.

Finalmente a mis amigos, Marmot, Zorro, Swett, Guille, Miguel, Jorge, Tabata, Ceci, Pancha. Muchas gracias por todos los momentos que compartí con ustedes, hicieron de este período lo mejor que me ha pasado, amigos, lo logramos!

Seba.

INDICE

Índice de temas	Página
Portada	I
Dedicatoria	II
Agradecimientos	III
Índice	IV
Resumen	X
Abstract	X
Introducción General	1
Capítulo 1 Marco Teórico	2
1.1 La estrategia	2
1.1.1 Definiciones y generalidades	2
1.2 Planificación Estratégica	6
1.2.1 Niveles Jerárquicos de Planificación	6
1.3 Marketing	9
1.3.1 Concepto y Generalidades	9
1.3.2 Funciones del Marketing en la Empresa	10
1.3.3 Marketing Mix	12
1.4 Control Estratégico	13
1.5 Estrategias de Negocios	14
1.5.1 Unidad Estratégica de Negocios, Conceptos y Generalidades	14
1.6 Elementos Fundamentales en la Definición de una Estrategia de Negocios	15

1.7 Misión y Visión	15
1.7.1 Misión	15
1.7.2 Visión	17
1.8 Análisis del Medio Externo a Nivel de Negocios	18
1.8.1 Industria	18
1.8.2 Análisis de las cinco Fuerzas de Porter	18
1.9 Modelo CANVAS	21
1.9.1 Segmentos de Clientes	22
1.9.2 Proposición de Valor	22
1.9.3 Canales	23
1.9.4 Relación con el Cliente	24
1.9.5 Recursos Claves	24
1.9.6 Actividades Claves	25
1.9.7 Alianzas Claves	25
1.9.8 Estructuras de Costos	26
1.10 Pyme en Chile. Clasificación y Fuentes de Financiamiento	28
1.10.1 Clasificación	28
1.10.2 Fuentes de Financiamiento	29
Capítulo 2 Presentación de la Empresa	32
2.1 Descripción de la Empresa	32
2.1.1 Antecedentes Generales de la Empresa	32
2.1.2 Misión de la Empresa	33

2.1.3	Visión de la Empresa	33
2.2	Aplicación Modelo CANVAS	34
2.2.1	Segmentos de Clientes	35
2.2.2	Proposición de Valor	36
2.2.3	Canales	37
2.2.4	Relación con el Cliente	38
2.2.5	Fuentes de Ingreso	39
2.2.6	Recursos Clave	40
2.2.7	Actividades Clave	41
2.2.8	Alianzas Clave	42
2.2.9	Estructura de Costos	42
2.3	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	44
2.3.1	Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores	44
2.3.2	Rivalidad Competidores Actuales	45
2.3.3	Amenazas de Productos Sustitutos	46
2.3.4	Poder de Negociación de los Proveedores	46
2.3.5	Poder de Negociación de los Compradores	47
2.4	Análisis FODA	48
Capítulo 3	Desarrollo de la Estrategia	50
3.1	Metodología	50
3.2	Objetivos	51

3.2.1	Objetivos Principales	51
3.2.2	Objetivos Secundarios	51
3.3	Estrategias	52
3.3.1	Estrategias Corporativas	52
3.3.2	Estrategias de Desarrollo	52
3.3.3	Estrategias de Crecimiento	52
3.3.4	Estrategias Competitiva	53
3.4	Implementación de Estrategias	53
3.4.1	Estrategia de Marketing	53
	▫ Segmentación de Mercado y Público Objetivo	53
	▫ Estrategia de Posicionamiento	54
	▫ Marketing MIX	54
	1. Producto:	54
	2. Precio	55
	3. Distribución Física	56
	4. Comunicación	57
3.4.2	Estrategia de Diferenciación	58
3.4.3	Estrategia de Recursos Humanos	60
	a) Reclutamiento	61
	b) Selección	61
	c) Inducción	62
	d) Rotación	62

	e) Funciones específicas por cargo	63
	f) Elaboración de estructura jerárquica	65
	3.5 Control Estratégico	66
	3.5.1 Ampliación del Control Estratégico	66
	3.6 Conclusiones	69
	Bibliografía	71
Anexos		72
Anexo	1 CUPCAKES EN CHILE	73
Anexo	2 CAPITAL SEMILLA CORFO	75
Anexo	3 ESTABLECIMIENTO Y UBICACIÓN	77
Anexo	4 EJEMPLOS DE PERSONALIZACIÓN	78
Anexo	5 PRESENCIA EN LA RED	80
Anexo	6 PRECIOS DE LISTA	82
Anexo	7 CONVENIO CAFETERÍAS	83
Anexo	8 CANALES DE DISTRIBUCIÓN	85
Índice de Figuras		
Figura 1	Modelo para planificación estratégica Formal	8
Figura 2	Comparación Marketing Estratégico v/s Operativo	11
Figura 3	Modelo Cinco Fuerzas de Porter	19
Figura 4	Modelo CANVAS	27
Figura 5	Clasificación realizada por Ministerio de Economía	28

Figura 6	PYME según Ministerio de Planificación	29
Figura 7	Fuentes de Financiamiento	30
Figura 8	Esquema Modelo CANVAS	43
Figura 9	FODA	48
Figura 10	Metodología	50
Figura 11	Estructura Jerárquica Cupcakes The Shop	65
Figura 12	Aplicación Control Estratégico	67

Índice de Gráficos

Gráfico 1	Porcentaje Morosidad durante 2011	31
-----------	-----------------------------------	----

RESUMEN

La investigación que se presenta a continuación, detalla el proceso de creación e implementación de una estrategia para una PYME ubicada en la ciudad de Viña del Mar.

Se entregará un análisis actual del sector interno de la empresa y del sector externo que la envuelve; junto a sus correspondientes proyecciones.

Con todos estos datos se diseñara una estructura organizacional y funcional para poder ser aplicada a la empresa en estudio.

ABSTRACT

The research presented here, details the process of creating and implementing a strategy for an SME located in Viña del Mar.

A current analysis of the internal and external sector of the company will be given; next to their corresponding projections.

With all these data, an organizational and functional structure will be designed to be applied to the company in study.

INTRODUCCIÓN GENERAL

El presente estudio se aboca al área de la administración estratégica, abordando distintos puntos del marketing. Esto porque pretende generar una estrategia funcional para una PYME de la quinta región, que contribuya al logro de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Uno de los objetivos principales de la investigación es evaluar el desempeño que ha tenido la empresa desde su fundación hasta el día de hoy, encontrando respuesta a ciertos problemas de eficiencia que ha sufrido.

Además se generará una estrategia que aproveche las ventajas competitivas de la empresa, para que ella pueda posicionarse a nivel regional y luego nacional.

En primer lugar se aborda el tema de la estrategia, sus definiciones y distintos componentes, luego se crea un marco referencial sobre la empresa y el mercado en el que está inserta, y finalmente se aplica una estrategia que logre maximizar el rendimiento de la empresa y cumplir con los objetivos propuestos.

CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO.

1.1 LA ESTRATEGIA.

1.1.1 DEFINICIONES Y GENERALIDADES.

Definir un concepto como éste, resulta complejo debido a la cantidad de implicancias que tiene dentro de las organizaciones en las cuales se aplica. Muchos consideran que es un asunto de contenido y substancia, sin embargo, se ha tendido a dar énfasis sólo a una perspectiva particular de este concepto.

“La estrategia debe ser considerada como un concepto multidimensional que abarca la totalidad de las actividades críticas de la firma y les da un sentido de unidad, dirección y propósito, a la vez que facilita los cambios necesarios que su medio ambiente induce”.¹

De lo anterior se desprenden diversas dimensiones, que se detallarán a continuación.

a. La estrategia como modelo que da coherencia, unidad e integridad a las decisiones de la empresa.

Se considera que la estrategia es una fuerza de importancia que entrega un diseño global e integrativo para la totalidad de la organización; por lo tanto es la encargada de dar origen a los planes que aseguran el logro de los objetivos básicos de toda empresa.

¹ HAX, Arnoldo y MAJLUF Nicolás. Gestión de Empresas con una visión estratégica. Santiago de Chile, Dolmen, 1996, p. 20

b. La estrategia como un medio para establecer el propósito organizacional en términos de sus objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.

En este sentido la estrategia es una manera de dar sentido claro a los objetivos en el largo plazo, definiendo los programas de acción necesarios a ser utilizados para su cumplimiento.

c. La estrategia como una definición del dominio competitivo de la firma.

Para tener un correcto desempeño futuro, es necesario que la estrategia entregue la respuesta sobre dónde la firma entrará a ser competitiva, y de esta forma evitar o minimizar los riesgos a su nivel más bajo; en este sentido, la segmentación resulta ser clave en el análisis de negocios, posicionamiento estratégico, asignación de recursos, y gestión de la cartera de negocios.

d. La estrategia como una reacción ante las amenazas y oportunidades externas y debilidad y fortaleza internas, a fin de lograr una ventaja competitiva.

La estrategia, debe considerar la realización de un FODA, para lograr tener un análisis acabado y correcto del mercado y del sector interno de la empresa, con la finalidad de encontrar aquello que otorgará una ventaja competitiva sostenible y que perdure en el largo plazo.

e. La estrategia como un canal para diferenciar las tareas de gestión en los niveles funcionales, de negocios y corporativo.

Dependiendo del nivel jerárquico al que enfrentamos la estrategia, ésta entregará diversas respuestas; es así como para el nivel corporativo las dudas a las que se enfrentará la estrategia, tienen relación con la misión de la firma como un todo, con la validación de proposiciones que surgen en los niveles inferiores, así como el asignamiento de recursos a las distintas unidades de negocios diferentes. A nivel de negocio, las actividades son aquellas necesarias para acrecentar la posición competitiva de cada unidad individual de negocios, dentro de su propia industria. A nivel funcional, la responsabilidad radica en desarrollar las competencias funcionales necesarias en finanzas, infraestructura administrativa, recursos humanos, tecnología, adquisiciones, logística, fabricación, distribución, mercadeo, ventas y servicios que sean necesarios para mantener una ventaja competitiva.

f. La estrategia como definición de la contribución económica y no-económica que la empresa pretende dar a sus “stakeholders”

Se refiere a que la estrategia deberá imprimir un sello a la firma que sea el mismo para todas sus unidades de negocios y que las identifique, tanto en el ámbito económico como humano.

Al combinar todo lo expuesto anteriormente, se puede generar una definición que tiene características comunes y logra ser más global, abarcando todos los aspectos de la firma.

De esta manera la definición conjunta y final, queda de la siguiente manera:

“Es un patrón de decisiones coherente, unificador e integrativo; que determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos; selecciona los negocios de la organización o aquellos en que va a estar, intenta lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios, respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente de la firma y las fortalezas y debilidades de la organización abarcando todos los niveles jerárquicos de la firma (corporativo, negocios y funcional; y define la naturaleza de las contribuciones económicas y no- económicas que se propone hacer en todos sus grupos asociados”²

² HAX, Arnoldo y MAJLUF Nicolás. Gestión de Empresas con una visión estratégica. Santiago de Chile, Dolmen, 1996.pag 25.

1.2 PLANIFICACION ESTRATEGICA.

“El proceso de planificación estratégica es un esfuerzo organizacional bien definido y disciplinado, que apunta a la total especificación de la estrategia de una firma y la asignación de responsabilidades para su ejecución”³

La planificación estratégica difiere para cada compañía dependiendo de la cantidad del nivel de diversificación que esta posea, sin embargo, existe un lineamiento general que se puede aplicar a cualquier compañía en sus distintos niveles jerárquicos, asignando las tareas que les corresponden y la secuencia en que estas deben ser ejecutadas.

1.2.1 NIVELES JERÁRQUICOS DE PLANIFICACIÓN.

Existen tres niveles jerárquicos que han sido identificados como los esenciales para la formación de una planificación estratégica, y son los siguientes:

- a. Nivel corporativo: En este nivel las decisiones que se toman hacen referencia a toda la compañía, es decir, estas decisiones no deben ser tomadas de manera descentralizada, debido a que los encargados de los niveles inferiores no disponen de toda la

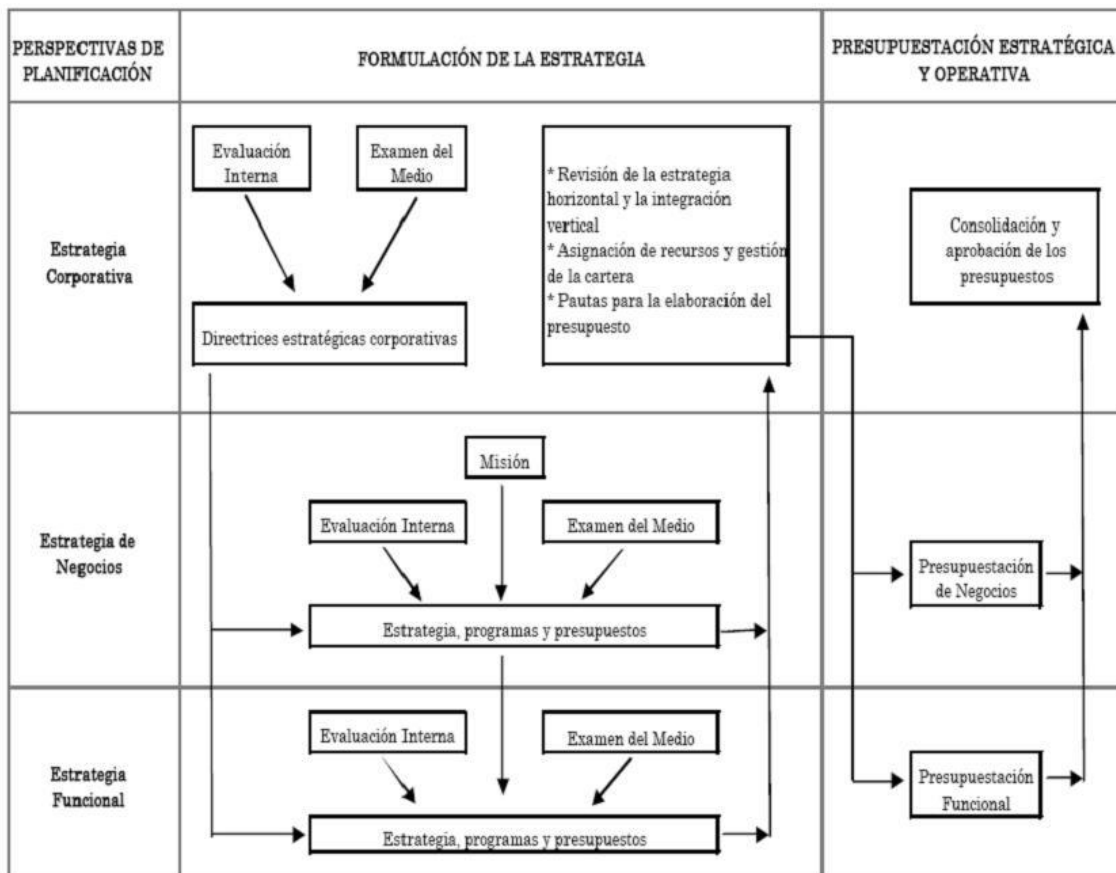
³ HAX, Arnoldo y MAJLUF Nicolás. Gestión de Empresas con una visión estratégica. Santiago de Chile, Dolmen, 1996, p. 35

información y la decisión que tomarán afectará tanto a su sector como al resto de la compañía.

- b. Nivel negocio: Estas decisiones son aquellas que apuntan a asegurar la ventaja competitiva a largo plazo, sin embargo para tomar decisiones, deben tener en cuenta las directrices que entrega el nivel corporativo.
- c. Nivel funcional: En este nivel se consolidan los requerimientos exigidos por la firma en su conjunto, y además, se generan argumentos distintivos para generar y mantener competencias que sean adecuadas para cada uno de los mercados en que la compañía participa.

La siguiente figura presenta un modelo para el proceso de planificación estratégica formal, que reconoce los tres niveles explicados anteriormente.

Figura N°1. Modelo para planificación estratégica Formal



Fuente: HAX, A. y MAJLUF, N., Estrategias para el Liderazgo Competitivo. “De la visión a los resultados”, Editorial Dolmen, 1997, p. 51.

1.3 MARKETING

1.3.1 CONCEPTO Y GENERALIDADES.

El término Marketing, posee diversas definiciones, dentro de estas destacan las siguientes:

- a. “Proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios”⁴
- b. “Publicidad, promoción y la venta a presión, es decir, un conjunto de medios de venta particularmente agresivos, utilizados para conquistar los mercados existentes”⁵
- c. “El marketing es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades”⁶

La última definición parece ser la más completa, debido a que están los tres conceptos clave: necesidad, producto e intercambio. Respecto a la necesidad, ésta pone en juego las motivaciones y comportamientos del comprador; el producto remite a los modos de acción, de producción

⁴ Kotler, Phillip; Gary Amostrong, John Saunders, Veronica Wong (2002); Principles of Marketing.

⁵ Lambin Jean-Jacques; Marketing Estratégico, tercera edición. Pág. 1

⁶ Lambin Jean-Jacques; Marketing Estratégico, tercera edición. Pág. 5

y organización de los productores; y el intercambio pone en juego el mercado y los mecanismos de equilibrio entre la oferta y la demanda.

1.3.2 FUNCIONES DEL MARKETING EN LA EMPRESA.

Al hablar de marketing, resulta indispensable entender la dualidad de funciones que este tiene, desde este punto de vista se reconocen dos funciones específicas:

- a. Marketing estratégico: Éste se apoya en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones; es decir el consumidor no busca un producto en específico, si no la satisfacción de su necesidad, de esta forma: “La función del marketing estratégico es, orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus recursos y a su saber hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y de rentabilidad. La gestión del marketing en este aspecto se sitúa en el medio-largo plazo; su función es precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y velar por mantener una estructura equilibrada de la cartera de productos”⁷⁷
- b. Marketing operativo: Al contrario de lo que pretende el marketing estratégico, este segundo tipo de marketing busca la conquista de mercados, actuando en el corto y medio plazo, se clasifica como la

⁷⁷ Lambin Jean-Jacques; Marketing Estratégico, tercera edición. Pág. 8

gestión comercial centrada en el cumplimiento de un objetivo relativo a ventas apoyándose siempre en el marketing mix.

En definitiva “El marketing operativo, es el brazo comercial de la empresa, sin el cual el mejor plan estratégico no puede desembocar en unos resultados notables”.⁸

A continuación se presentará un resumen de lo explicado anteriormente.

Figura N°2 Comparación Marketing Estratégico v/s Operativo



Fuente: Lambin Jean-Jacques; Marketing Estratégico, tercera edición

Pág.6

^{8 8} Lambin Jean-Jacques; Marketing Estratégico, tercera edición. Pág. 7

1.3.3 MARKETING MIX.

“El marketing está compuesto por cuatro variables o elementos que le permiten a la compañía direccionar su actividad económica, partiendo de las necesidades de los consumidores”.⁹

Estas variables son:

- a. Producto/ Servicio: Una compañía puede ofrecer un producto, un servicio o la combinación de ambos para lograr la satisfacción de una necesidad.

El producto tiene tres componentes:

- a.1 Beneficio central: Es el fin por el cual existe, es decir la satisfacción de la necesidad como tal.

- a.2 Producto esperado: Representa las expectativas mínimas del cliente, respecto a garantías, calidad, precio servicio post venta, packaging, etc.

- a.3 Producto ampliado: Es la característica que diferencia un producto de otro, aquel que le entrega una ventaja competitiva sobre el resto del mercado, y que no son esperados por el cliente al momento de la compra (buena atención, asesoramiento, agilidad en las respuestas)

⁹ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing. Décima edición. Madrid: Pearson Education , S.A, 2004.

- b. Distribución: Incluye los canales- intermediarios que se usarán para que el producto llegue al consumidor final, que puede ser a través de mayoristas, minoristas entre otros.
- c. Precio: Valor que se cobra a los clientes. Su determinación es el resultado de un proceso de investigación de mercado, mediante el cual se determina la demanda que tiene el producto.
- d. Promoción: Componente que tiene por finalidad el aumentar las ventas, mediante comunicación y persuasión. Además del aumento de ventas, la promoción tiene un rol fundamental en el posicionamiento de la marca.

1.4 CONTROL ESTRATÉGICO

Es la última fase de la planificación estratégica y consiste en el evaluar el desempeño general de la empresa con especial énfasis en el análisis de los resultados obtenidos y su comparación con los objetivos trazados inicialmente. El resultado de ese análisis, generará elementos correctivos o mejoras a la estrategia aplicada inicialmente.

Este control puede clasificarse de la siguiente manera:

- a. Control de implantación: A posteriori, trata de comprobar si las acciones, planes y presupuestos diseñados para implantar la estrategia están siendo puestos en práctica de la forma adecuada.
- b. Control de estrategia: A priori, revisión y seguimiento de la estrategia formulada, verificando su validez a lo largo del tiempo.

1.5 ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS.

1.5.1 UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS, CONCEPTO Y GENERALIDADES.

Este concepto se origina en 1970, cuando Fred Borch en su calidad de presidente de la empresa General Electric, decide separar los negocios de ésta organización en una serie de unidades autónomas.

A medida que aumentaba el tamaño de la empresa, se hacía cada vez más difícil tener el control de toda la firma. Por esta razón se debió dividir la firma en varias unidades de menor tamaño que pudieran responder a los cambios que se originaran tanto en el mercado, como en la interna de la firma.

Finalmente, la definición que más se acomoda para explicar el significado de este concepto es la siguiente:

“Es una unidad de la organización o un foco de planificación, que agrupa una serie claramente diferenciada de productos o servicios que son vendidos a grupos uniformes de clientes, haciendo frente a un número bien definido de competidores”¹⁰

¹⁰ HAX, Arnoldo y MAJLUF Nicolás. Gestión de Empresas con una visión estratégica. Santiago de Chile, Dolmen, 1996.pag 49.

1.6 ELEMENTOS FUNDAMENTALES EN LA DEFINICIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS.

Para poder realizar una correcta estrategia de negocios se debe cumplir con la realización de las siguientes tareas.

En primera instancia se deben identificar las distintas unidades de negocios con las que contará la firma; una vez terminado esto se debe definir la misión y visión del grupo; luego es necesario generar un análisis externo que entregue datos sobre el mercado en el que se estará inserto, además de realizar un análisis interno que entregue la información más importante sobre el estado interno de la firma.

1.7 MISIÓN Y VISIÓN.

1.7.1 MISIÓN.

Existen diversas definiciones para esta palabra, sin embargo todas apuntan a la importancia que representa la misión tanto para la formulación de la estrategia, como para los trabajadores de la firma, quienes deben sentirse identificados con esta declaración. Algunas de las definiciones entregadas son las siguientes.

- ✓ “Propósito del negocio, así como el grado de excelencia requerido para asumir una posición de liderazgo competitivo”¹¹
- ✓ “Es lo que pretende hacer la empresa y para quien lo va a hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general”¹²
- ✓ “Finalidad pretendida por una empresa o definición del papel que desea cumplir en su entorno o en el sistema social en el que actúa, y que real o pretendidamente, supone su razón de ser. Equivale a la palabra fin”¹³
- ✓ “La misión expresa la razón o finalidad por la cual la institución o unidad existe. Es la formulación de un propósito duradero de largo alcance, que distingue y diferencia a la institución de otras organizaciones o unidades estratégicas de negocio”¹⁴

¹¹ HAX, Arnoldo y MAJLUF Nicolás. Gestión de Empresas con una visión estratégica. Santiago de Chile, Dolmen, 1996.pag 57.

¹² Fleitman Jack. Negocios exitosos, Mc Graw Hill, 2000, pag 37.

¹³ Simon Andrade Espinoza. Diccionario de Economía, Tercera Edición, Editorial Andrade. Pag. 417

¹⁴ Saavedra, Oscar. Op. Cit. p. 146-156

1.7.2 VISIÓN.

Mientras la misión establece con claridad lo que está haciendo el día de hoy la compañía, no dice nada sobre el futuro de la misma, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo.

Por esto, existe la visión, ella nos entrega los objetivos que tiene la empresa y donde pretende estar en el mediano y largo plazo, las siguientes definiciones, entregarán una explicación clara del significado de este concepto.

“Camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”¹⁵

“Visión estratégica describe el rumbo que una compañía intenta tomar con el fin de desarrollar y fortalecer su actividad comercial. Expresa el curso estratégico de la empresa en la preparación de su futuro”¹⁶

¹⁵ Fleitman Jack. Negocios exitosos, Mc Graw Hill, 2000, pág. 283.

¹⁶ HAX, Arnoldo y MAJLUF Nicolás. Gestión de Empresas con una visión estratégica. Santiago de Chile, Dolmen, 1996, p. 35

1.8 ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO A NIVEL DE NEGOCIO.

1.8.1 INDUSTRIA.

Para poder realizar un análisis correcto y correspondiente al sector en el que se pretende iniciar un negocio, es necesario saber qué se entiende como industria y sus componentes. De esta manera, la definición entregada de este término es la siguiente:

“Grupo de firmas que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos unos de los otros”¹⁷

1.8.2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.

Al escoger una posición competitiva, es necesario realizar un análisis sobre la industria en la que estará inserto este nuevo producto o servicio.

Uno de los marcos de referencia más utilizados y con mayor exactitud es el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

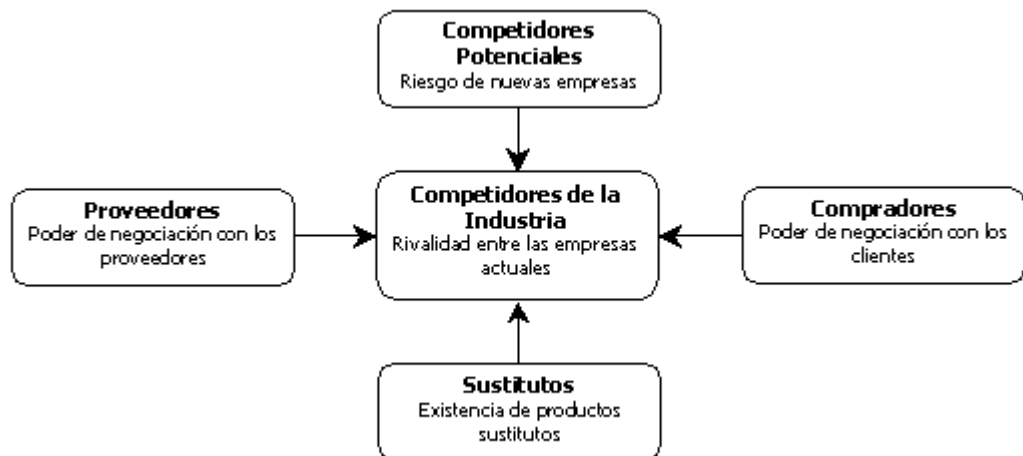
Este análisis explica que existen cinco fuerzas que están presentes en la estructura de la industria y son los siguientes: intensidad de la rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos participantes, amenaza de sustitutos, poder de negociación de los compradores y poder de negociación de los proveedores.

¹⁷ HAX, Arnoldo y MAJLUF Nicolás. Gestión de Empresas con una visión estratégica. Santiago de Chile, Dolmen, 1996, p. 63

Estas fuerzas determinan precios, costos, requerimientos de inversión que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo de esta industria.

El siguiente cuadro entrega las cinco fuerzas de Porter.

Figura N°3 Modelo Cinco Fuerzas de Porter.



Fuente: <http://www.oocities.org/es/derviscorro/plan/t1.html>

A continuación se explicarán brevemente cada una de las Fuerzas que componen este modelo.

a. *Intensidad de la rivalidad entre los componentes de una industria.*

Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto; este análisis

permite comparar estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales.

Este grado de competitividad aumentará en la medida que el número de competidores crezca dentro de la industria.

b. Amenaza de la entrada de nuevos competidores.

Hace referencia a la entrada de posibles competidores que entreguen el mismo servicio o producto; sin embargo para la entrada a esta industria existen barreras, tales como experiencia, lealtad del cliente, capital requerido.

c. Amenaza de ingreso de productos sustitos.

Hace referencia a la posibilidad de ingreso de productos similares que puedan reemplazar a los existentes actualmente en la industria.

d. Poder de negociación con los proveedores.

Capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, según qué tan dependiente sea la industria de éstos, es decir, al ser pocos proveedores, la industria debe aceptar los dictámenes de ellos. Por el contrario, si los proveedores son un gran número, las empresas pueden escoger dependiendo de la calidad, precio, respuesta a los pedidos, etc. el proveedor con el que quieren trabajar.

e. *Poder de negociación de los consumidores.*

Es la capacidad de negociación que tienen los consumidores, frente a los productos de una industria en particular, es decir, mientras menor sea la demanda existente, los clientes podrán acceder a mayores descuentos por parte de las empresas participantes de la industria.

1.9 MODELO CANVAS

“El modelo de negocios de una empresa describe los fundamentos de cómo una organización crea, entrega y captura valor que le ofrece a sus clientes. El modelo CANVAS permite describir el modelo de negocios de una empresa a través de nueve bloques de construcción que cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura, viabilidad financiera; con el fin de mostrar la lógica a través de la cual se propone ganar dinero”¹⁸

¹⁸ OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR. Bussines Model Generation, Estados Unidos Pág. 287

1.9.1 SEGMENTOS DE CLIENTES.

Los clientes constituyen el corazón de cualquier modelo de negocios, y la sobrevivencia de una empresa, está fuertemente condicionada a la existencia de clientes rentables.

La segmentación ocurre por diversas razones como las siguientes: las necesidades de los clientes son distintas, por lo que la empresa ofrece productos distintos, los canales de distribución mediante los cuales los clientes acceden a los productos difieren entre sí. Cada tipo de cliente requiere un trato diferente por parte de la empresa, que tengan rentabilidades distintas para la empresa o que estén dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

1.9.2 PROPOSICIÓN DE VALOR.

Es el medio a través del cual la empresa satisface las necesidades del cliente, en consecuencia, es la razón por la que el cliente prefiere determinada empresa por sobre el resto.

El valor puede ser determinado mediante variables cuantitativas o cualitativas, en base a esto se crean criterios que ayudan en la creación de valor para el cliente, definidos de la siguiente manera:

- ✓ Novedad: Se ofrece satisfacer una necesidad que antes nunca había sido satisfecha.
- ✓ Rendimiento: El producto mejora el desempeño existente en un modelo anterior.

- ✓ Personalización: El producto se adapta a las necesidades o requerimientos de cada cliente en particular.
- ✓ Marca: El valor del producto radica en el status que le da al cliente su utilización.
- ✓ Precio: Se ofrece un producto similar a un precio más bajo.
- ✓ Accesibilidad: Poner a disposición del cliente productos a los que anteriormente no tenía acceso.
- ✓ Conveniencia: Desarrollar productos que sean de fácil utilización para el cliente.

1.9.3 CANALES.

“Manera en que una compañía se contacta con sus segmentos de clientes y llega a ellos para transmitirles su proposición de valor, por lo tanto incluye los aspectos de comunicación, distribución y venta”¹⁹

Los canales sirven a diversos propósitos como son:

- ✓ Generar conciencia sobre la oferta
- ✓ Ayudar a los clientes a evaluar la proposición de valor de la compañía.
- ✓ Proveer de un medio para hacer efectiva la adquisición de oferta.

¹⁹ OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR. Bussines Model Generation, Estados Unidos Pág. 287

1.9.4 RELACIÓN CON EL CLIENTE.

Existen tres focos de atención por los cuales las empresas necesitan establecer una relación con sus clientes: adquisición, retención y “up selling” (un mismo cliente se torna más rentable), de cada uno de sus segmentos.

Para cada tipo de clientes las empresas deben tener diferentes tratos ya que no todos tienen la misma importancia; para esto “se generan categorías de relación con cada uno de los clientes: asistencia personal, asistencia personal dedicada, autoservicio, servicios automatizados y co creación”²⁰.

1.9.5 RECURSOS CLAVES.

Estos recursos son aquellos activos que son fundamentales para un desempeño exitoso de cualquier modelo de negocios. Abarcan desde recursos físicos como autos, maquinaria, instalaciones, materias primas, propiedad intelectual, hasta recursos humanos y financieros como dineros en efectivo, líneas de crédito, trabajadores clave y garantías.

²⁰ OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR. Bussines Model Generation, Estados Unidos Pág. 287

1.9.6 ACTIVIDADES CLAVES.

Son aquellas que la empresa debe realizar constantemente para lograr un desempeño exitoso en la industria y se pueden agrupar en tres categorías.

- ✓ Producción: Actividades ligadas al diseño, manufactura y entrega de un producto.
- ✓ Solución de Problemas: Entrega de soluciones a las inquietudes que pudieran surgir de los distintos clientes de la firma.
- ✓ Plataforma/Red: Modelo de negocios diseñados en torno a una plataforma como recurso clave, están dominados por actividades de índole administración y promoción de la plataforma y prestación del servicio.

1.9.7 ALIANZAS CLAVE.

El modelo en este punto plantea las diversas relaciones que se deben generar tanto con los proveedores como con los competidores, para el posible desarrollo de actividades en conjunto mediante alianzas.

Las motivaciones existentes para la creación de alianzas abarcan desde la búsqueda de optimización y economías de escala, hasta la adquisición de recursos y actividades particulares.

1.9.8 ESTRUCTURA DE COSTOS.

Describe los costos más importantes en que se incurre para operar. Dependiendo del tipo de modelo de negocios una empresa puede guiar su estructura de costos al mínimo o a la generación de valor.

El primer caso busca disminuir los costos la mayor cantidad posible y se da en modelos donde gran parte del proceso productivo se externaliza para evitar caer en costos innecesarios.

Por otro lado, el segundo caso tiene un foco determinado en la calidad e especificidad del producto, por lo tanto, en este caso la empresa no busca una rebaja imperiosa de costos, si no que busca la excelencia en la elaboración de un producto con los más elevados estándares de calidad.

A continuación se presenta la figura que resume el modelo CANVAS.

Figura N°4 Modelo CANVAS



<http://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio-business-model-canvas/>

1.10 PYME EN CHILE, CLASIFICACIÓN Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

1.10.1 CLASIFICACIÓN.

Actualmente no existe un criterio único que defina lo que es una PYME, sin embargo, como una manera de clasificarlas, los Ministerios de Economía y Planificación, instauraron directrices para clasificarlas dependiendo de su flujo de ventas o cantidad de trabajadores.

Las razones que justifican la utilización de la variable ventas, radican en que entrega una medida cercana del nivel de actividad desarrollada por cada empresa y su potencial acceso al sistema financiero, tecnológico y capacitación.

El siguiente cuadro ilustra la clasificación realizada por el Ministerio de Economía para las PYME.

Figura N°5 Clasificación realizada por Ministerio de Economía.

Clasificación y grado de participación de las unidades económicas chilenas

Tipo de empresa	Ventas netas anuales (UF)	Cantidad (N°)	Participación (%)
Microempresas	0-2.400	570.544	81,8
Pequeñas empresas	2.401-25.000	105.524	15,1
Medianas empresas	25.001-100.000	14.577	2,1
Grandes empresas	Más de 100.001	6.868	1,0
Total		697.513	100,0

Fuente: SERCOTEC (2011).

Sin embargo el Ministerio de Planificación mediante la encuesta CASEN ha definido el tamaño de la empresa, según el número de trabajadores que tiene.

El siguiente cuadro ilustra la clasificación entregada por el Ministerio de Planificación.

Figura N°6 PYME según Ministerio de Planificación.

Clasificación de Empresa por cantidad de trabajadores (según CASEN)

TAMAÑO	NÚMERO DE TRABAJADORES
Micro	Entre 1 y 9
Pequeña	Entre 10 y 49
Mediana	Entre 50 y 199
Grande	200 y más

Fuente: Chile Atiende.

1.10.2 FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

Uno de los principales problemas que enfrentan las PYME, hace relación con la fuente de financiamiento, no por falta de recursos de las entidades bancarias, si no por el alto costo que implica la adquisición de un crédito. Por lo general estas empresas utilizan el crédito que les otorgan sus proveedores que es a corto plazo y que presenta un mayor costo; pero presenta la ventaja de evitar los trámites formales exigidos por los bancos.

Durante el último tiempo, ha habido un aumento de acceso al crédito por parte de las PYME, sin embargo los costos del mismo siguen siendo excesivos, esto debido a que al ser empresas de menor tamaño representan un mayor riesgo para la entidad financiera, por lo que les deben cobrar una tasa mayor que la que se les cobra a las grandes compañías.

La siguiente tabla (figura N°7), muestra la tendencia de una serie de productos bancarios y financieros, dentro de los cuales destaca el uso de la cuenta corriente, línea de crédito y tarjeta de crédito bancaria.

Figura N°7 Fuentes de financiamiento.

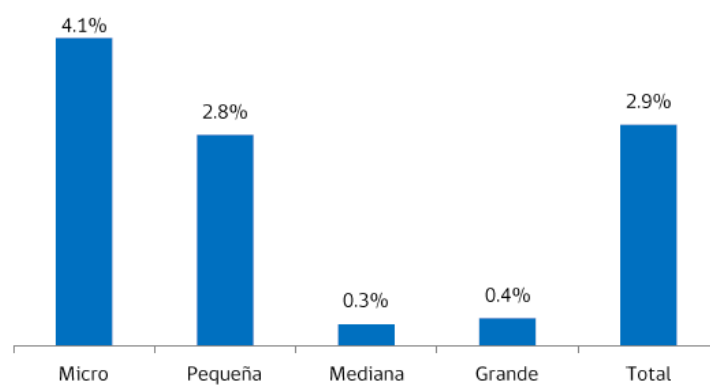
Tamaño	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Cta. Corriente	62%	84%	94%	95%	75%
L. Crédito	27%	41%	54%	53%	36%
T. Crédito Bancaria	14%	19%	22%	29%	18%
T. Crédito C. comercial	11%	9%	2%	1%	9%
Cuenta Vista/RUT	10%	6%	9%	16%	9%
Factoring	2%	6%	15%	20%	6%
Leasing	1%	6%	24%	33%	5%
Depósito a plazo	3%	6%	16%	29%	6%
Boleta Garantía	3%	8%	22%	39%	7%
Forward/Opciones	0%	0%	3%	17%	1%
Fondos Mutuos	3%	8%	23%	40%	7%
Otro	21%	8%	3%	4%	14%

Fuente: Encuesta Longitudinal de Empresas. Junio 2012

De la tabla se desprende que para la pequeña y mediana empresa la forma de financiamiento más utilizada es la cuenta corriente, seguida por la línea de crédito.

Una de las variables que incide de manera más profunda en el otorgamiento de créditos, es el índice de morosidad.

Gráfico N°1 Porcentaje de morosidad durante el 2011



Fuente: Encuesta Longitudinal de Empresas. Junio 2012

CAPITULO 2: PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1.1 ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA.

Cupcakes The Shop corresponde a una empresa nacida en la ciudad de Viña del Mar el día martes 13 de Noviembre del 2012, con la idea de satisfacer una nueva demanda que se ha gestado en los últimos años en la quinta región, específicamente la zona de Viña del Mar y Valparaíso. Esta nueva demanda nace producto de la influencia norteamericana (Anexo N°1); ellos son los pioneros en este tipo de producto y la utilizan en diversos tipos de reuniones o eventos sociales, en las cuales se han empezado a consumir los Cupcakes. Es en este momento cuando la empresa comienza a tomar forma.

Inicialmente se trabajó de manera artesanal, participando de algunos eventos y pedidos de manera particular realizados por familiares o conocidos. Sin embargo, debido al explosivo aumento de pedidos, a comienzos de este año se postuló a un capital semilla de CORFO (Anexo N°2), para instalar un negocio, y comenzar a operar de manera oficial y lograr abastecer la gran cantidad de demanda que comenzaba a aparecer.

El local se encuentra ubicado en un nuevo polo comercial, ubicado en calle 7 Norte entre 2 y 3 Poniente. (Anexo N°3)

2.1.2 MISIÓN DE LA EMPRESA.

La misión del negocio integra los aspectos más esenciales de lo que es la empresa en la actualidad. Es una descripción sobre las competencias actuales de la empresa, la cobertura geográfica y su posición en el mercado actual. De esta forma la misión de Cupcakes The Shop es la siguiente:

“Entregar un producto rico, sano y de altísima calidad que encante los paladares de los Viñamarinos”

2.1.3 VISIÓN DE LA EMPRESA.

En este caso la visión es una expresión del tipo de negocio que pretenden ser en el futuro, comunicando el propósito de la empresa, ámbito en el que pretende desarrollarse, y posición a la que pretende llegar mediante la diferenciación. De esta manera la visión de Cupcakes The Shop es la siguiente:

“Posicionarnos a nivel nacional como la pastelería de Cupcakes más importante de Chile, mediante la expansión con sucursales y posteriormente con franquicias”.

2.2 APLICACIÓN MODELO CANVAS.

La utilización de este modelo, nace por la necesidad de encontrar un sistema que pueda entregar respuestas claras a las diversas interrogantes que surgen a la hora de iniciar un proyecto nuevo.

Si bien es cierto que el negocio de las cafeterías como tal está inserto en una industria muy poblada, la virtud que presenta Cupcakes The Shop y que genera su ventaja competitiva, radica en dos diferentes puntos a considerar; en primer lugar se encuentra la calidad y altos estándares con que se producen los cupcakes, entregando un producto muy fino y con una excelente relación precio calidad. Por otro lado es de suma importancia la personalización con que se pueden hacer estos productos, diferenciándolos de otros similares; junto con esto, destaca el que sea un producto nuevo muy de moda y que por el tipo de modelo de negocios, no es una competencia directa de las cafeterías tradicionales existentes en Viña del Mar y Valparaíso.

La demanda actual de este producto se ha ido incrementando en el sector femenino de la población, gracias a la moda que se gestó en EEUU producto de series televisivas y programas de cocina, en los cuales plantean a los cupcakes como una alternativa en distintos eventos, desde matrimonios hasta cumpleaños, posicionándolos como una alternativa elegante, delicada y perfecta para estas celebraciones.

A continuación se describirá en detalle el modelo de negocios que presenta Cupcakes The Shop en base a los nueve puntos que involucra el modelo CANVAS.

2.2.1 SEGMENTOS DE CLIENTES.

Cupcakes posee cuatro mercados diferentes a los cuales apunta. En primer lugar está compuesto por las mujeres que ingresan a las cafeterías en busca de una conversación, un café o té de alta calidad y un pastel. La idea de esta empresa, es reemplazar el clásico pastel o media luna que se puede adquirir en todas partes, por este nuevo producto, que además de ser muy llamativo por sus colores y adornos, está hecho con un alto estándar de calidad.

En segundo lugar, se encuentran los dueños de otras cafeterías en Viña del Mar y Valparaíso que no cuentan con este producto y que les parezca interesante aumentar su oferta entregando un producto de alta calidad y que presenta una alta demanda. Para lograr esto se han generado convenios con distintas cafeterías, quienes se mostraron muy interesadas en participar de la iniciativa, ya que habían tenido requerimientos de éste producto.

Además de entregar los cupcakes, también se ha negociado con las cafeterías proveer publicidad en el lugar de venta, con el fin de dar a conocer de manera más íntegra la marca Cupcakes The Shop.

Además de las cafeterías, destaca la entrada de este producto en kioscos o casinos de colegios particulares y casinos de algunas clínicas en Viña del Mar.

En tercer lugar, se encuentran las productoras de eventos. La intención que tiene esta pastelería es generar alianzas estratégicas con productoras de gran nivel que están constantemente recibiendo pedidos de cupcakes, los cuales sirve para todo tipo de eventos o momentos en los cuales se quiera disfrutar de un producto diferente, con muy buen sabor y con una presentación que destaque por su armonía.

Finalmente, se evalúa el ingreso de este producto en las cafeterías de distintas clínicas en Viña del Mar y Valparaíso, para lograr captar la atención del sector socioeconómico al que se aspira ingresar.

2.2.2 PROPOSICIÓN DE VALOR.

Como se ha mencionado anteriormente, la propuesta de valor que presentan los cupcakes, radica en ser un producto nuevo, muy solicitado que está hecho con materias primas de alta calidad y que además posee una presentación que los hace destacar por sobre los clásicos pasteles existentes en la mayoría de las cafeterías.

Por otro lado, resulta importante destacar que éste, es un producto que va muy acorde con el estilo de vida sano que se está generando en Chile.

La receta utilizada en la producción de cupcakes, no presenta colorantes ni saborizantes artificiales de ningún tipo, presentándose como un producto no invasivo para la salud de las personas, destacando el que no se use azúcar para endulzar o mejorar los sabores, transformando este producto generalmente denso y poco sano, en algo sumamente suave y natural.

Dentro de esta proposición, destaca el poder personalizar los cupcakes independiente del tipo de evento para el que se necesiten.
(Anexo N°4)

2.2.3 CANALES.

Los canales que se utilizarán para la difusión de este producto son varios, y difieren dependiendo del segmento al que se espera apuntar.

Para la difusión de este producto se cuenta con publicidad en televisión (Canal 9VTR), página de internet y un cuidadoso manejo de redes sociales (Facebook, Twitter, Flirck) (Anexo N°5), generando ofertas diarias que permitan un ingreso rápido de este novedoso producto. También destaca la utilización de fuerza de ventas, la cual tiene la misión de crear una cartera de clientes que potencie el ingreso del producto en distintas cafeterías de las ciudades de Viña del Mar y Valparaíso.

Otro medio de difusión se gestará gracias a contratos a realizar con algunas productoras de eventos, quienes ofrecerán este

producto en su cartera de clientes, para distintas fiestas y eventos sociales, argumentando la personalización con que se producen estos productos.

Con la idea de fidelizar a los clientes, se estructurará una base de datos que incorpore a los mejores clientes, para que estos puedan acceder a descuentos especiales en pedidos para fiestas o cupones de descuento válidos para una compra en el local.

Como una forma de dar a conocer el negocio, se harán ofertas no sólo para los clientes frecuentes, sino para todos aquellos que ingresen a la tienda y publiquen en las redes sociales que se encuentren en el local, obteniendo un descuento válido por un 10% en la compra.

No se utilizará la compra por internet, pero si compra telefónica y a domicilio, dependiendo del monto del pedido y del lugar en el que se deba hacer la entrega.

2.2.4 RELACIÓN CON EL CLIENTE.

Al ser un negocio nuevo que no cuenta con una cartera de clientes, lo que se debe hacer es captar a aquellos que puedan servir también como medio de difusión de la marca, atrayendo clientes asiduos a otros productos, ofreciendo un pastel de excelente presentación y para un paladar exigente.

Por lo anterior con estos clientes nuevos se tendrá una atención personalizada, la cual recogerá todas sus impresiones respecto del servicio que se les está entregando y sobre los sabores de cupcakes que tienen mayor aceptación, para así identificar una línea por la cual avanzar.

Una vez que se tengan clientes, se debe mantener a estos mismos, para lo cual se les entregarán ciertas ofertas especiales para cumpleaños, matrimonios o cualquier tipo de fiesta en la que les interese contar con estos productos.

En general, se pretende tener una relación cercana con los primeros y más recurrentes clientes para así lograr captar a su grupo social.

Por lo tanto resulta imperioso generar ofertas que resulten ser lo suficientemente atractivas para captar un buen número de clientes y obtener su fidelidad.

2.2.5 FUENTES DE INGRESO.

Las fuentes de ingreso que tendrá Cupcakes The Shop dependerán del tipo de cliente al que se refiere; así por parte de los dueños de cafeterías, se percibirá mensualmente una cantidad de ingresos, los cuales dependerán de la cantidad de docenas diarias solicitadas.

Los ingresos provenientes de pedidos personalizados, si bien serán mucho más esporádicos, eventualmente representarán un ingreso mayor al percibido mensualmente por cada una de las cafeterías, debido a que la personalización de los cupcakes involucra un mayor trabajo y dedicación exclusiva por lo tanto un costo asociado superior al percibido por las cafeterías.

La fuente de ingreso proveniente de casinos de clínicas, al igual que la de las cafeterías será fija, esto porque se entregará diariamente una cantidad de cupcakes determinados, por la cual se cobrará dependiendo de la cantidad de docenas diarias que se soliciten.

La última fuente de ingresos que tendrá Cupcakes The Shop, será la proveniente de sus ventas diarias en el establecimiento de 7 Norte.

2.2.6 RECURSOS CLAVE.

Para Cupcakes The Shop, los recursos claves son aquellos que servirán para mantener la ventaja competitiva e incrementar la participación en el mercado.

Desde ese punto de vista, los recursos físicos de mayor relevancia para una producción ajustada a las buenas prácticas de manufactura, BPM, son: batidoras, los hornos industriales, refrigeradores, cafeteras, mesones y el punto de producción.

Además de los recursos físicos se debe destacar aquel recurso intangible que en este caso, es la receta de cupcakes. Esta receta fue creada especialmente para este negocio por Bernardita Igualt, quien además es la administradora del local.

Esta receta difiere a la de la competencia, debido a las materias primas y las proporciones en que son utilizadas cada una de ellas. Junto con esto, es importante considerar las alianzas que se han generado con otras cafeterías y productoras de eventos, éstas son un pilar fundamental del proceso de posicionamiento de la marca.

2.2.7 ACTIVIDADES CLAVE.

En el caso de este modelo de negocios, se considera que la principal actividad es aquella que permita que el producto sea accesible por diversas personas en distintos puntos de Viña del Mar y Valparaíso y no sólo en el establecimiento. Para lograr esto es necesario contar con una fuerza de ventas que cumpla con una muy buena gestión, logrando ingresar en distintas cafeterías.

Esta gestión involucra el estar en la constante búsqueda de nuevos clientes y mejores proveedores, con los cuales negociar sobre los precios a los cuales se comprarán las materias primas y venderán los cupcakes terminados, para de esta forma determinar el más conveniente para la empresa y los clientes.

2.2.8 ALIANZAS CLAVE.

Las alianzas claves que ayudarán a la mantención de este negocio son aquellas que tienen que ver con los canales de distribución.

Para este caso en particular las alianzas generadas con cafeterías, colegios, clínicas y productoras de eventos resultan fundamentales para poder optar a una creación de economías de escala, que ayude a disminuir los costos de producción y además sirva para posicionar el producto de manera fuerte en el mercado.

2.2.9 ESTRUCTURA DE COSTOS.

Los costos más relevantes incluyen el arriendo del local y la compra de factores productivos, además de los sueldos para los distintos trabajadores del negocio.

Finalmente deben considerarse también los costos de mantención de la maquinaria, y el correspondiente a la contratación de un servicio de telefonía e internet con Wi-Fi para alimentar al negocio.

A continuación en la figura N°8, se exhibe un resumen esquemático del modelo de negocios según CANVAS.

Figura N° 8. Esquema Modelo CANVAS



Fuente: Elaboración propia.

2.3 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.

Para diagnosticar la situación interna de la industria de los cupcakes se realizó un análisis de las cinco fuerzas de Porter, que permite determinar cualitativamente la rentabilidad de una industria midiendo las diversas fuerzas que interactúan en ella.

2.3.1 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.

Cupcakes The Shop se encuentra inmerso en una industria muy bien reglamentada, pero que no requiere de una gran inversión inicial para formar un local.

Actualmente no existe una gran cantidad de competidores directos, hecho que en gran medida responde al poco conocimiento que se tiene del producto, y a la poca profesionalización que se ha dado en este tema, quedando gran parte de la competencia como productores artesanales que no tienen la misma participación de mercado que en estos momentos comparten Cupcakes The Shop y otras tres empresas.

El ingreso de otras cafeterías no responden a un competidor directo ya que el cupcake se ofrece como alternativa a la oferta que entregan similares, por esto mismo los convenios que se han realizado han tenido el éxito esperado, debido a que de esta forma los dueños de las cafeterías externalizan sus procesos, y entregan un producto actualmente requerido que está siendo integrado por la población.

Respecto a permisos para la apertura del local y atención a público, es necesario contar con los siguientes papeles: patente municipal, resolución sanitaria, informe de SEC y bomberos.

En conclusión se puede determinar que la amenaza de ingreso de nuevos competidores es media.

2.3.2 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES.

Como se ha explicado durante el desarrollo del estudio, este mercado no tiene un gran número de competidores directos u oficiales, porque la mayoría de ellos son artesanales y no son capaces de competir al mismo nivel, por otro lado las cafeterías no son competencia directa, ya que ellos ofrecen productos diferentes al entregado por Cupcakes The Shop, y en caso de entregarlo, al no ser su producto estrella, no está fabricado con los mismos estándares de calidad.

El único competidor directo que existe en este momento se encuentra realizando una estrategia muy similar con las cafeterías de Viña del Mar; sin embargo Cupcakes The Shop, a pesar de ser una empresa mucho más nueva, ha logrado reemplazarla en varias cafeterías debido a su alta calidad y buenos precios.

Desde este punto de vista, la rivalidad con competidores actuales es también de nivel medio.

2.3.3 AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.

Si se piensa en los cupcakes como un producto más de pastelería, podría decirse que los sustitutos son todos aquellos que se ofrecen como una alternativa dulce; sin embargo, los cupcakes han llegado como una manera de reemplazar ese tipo de productos y convertirse en una alternativa a ellos.

Esto se ve reflejado en las fiestas de matrimonio o similares, en las cuales los cupcakes han empezado a dejar de ser sólo un producto novedoso para instalarse como un producto fino y de muy buena factura que sirve de apoyo a la torta de matrimonio o cualquier evento especial, gracias a la personalización con que pueden ser fabricados.

2.3.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.

El poder de negociación que tienen los proveedores en este mercado debe ser considerado desde dos puntos de vista.

En primer lugar, si se habla de las materias primas para los procesos productivos, el poder de negociación de estos es muy bajo, ya que muchos ofrecen los mismos materiales con la misma calidad a diferentes precios, por lo que cambiarse de un proveedor al otro no implica necesariamente un aumento del costo.

En segundo lugar se debe analizar el caso de los elementos que sirven para el proceso productivo (hornos industriales, refrigeradores moldes para decoración, batidoras industriales y otros elementos

necesarios) en este caso, al igual que para las materias primas el poder de negociación de los proveedores es sumamente bajo, ya que existen muchas empresas que ofrecen estos mismos productos (ya sean de fabricación chilena o importaciones desde distintas partes del mundo).

Con todo esto, resulta claro que el poder de negociación que tienen los proveedores resulta ser extremadamente bajo y no representan una barrera de entrada a este mercado.

2.3.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.

Los compradores, hasta el momento no tienen gran poder de negociación, esto porque existen muy pocos negocios formales dedicados netamente a la producción y venta de estos productos. La mayor cantidad de negocios dedicados a la producción de cupcakes son artesanales, por lo que no tienen los permisos para establecerse en un local físico disminuyendo con esto su capacidad de reacción ante variaciones en la demanda.

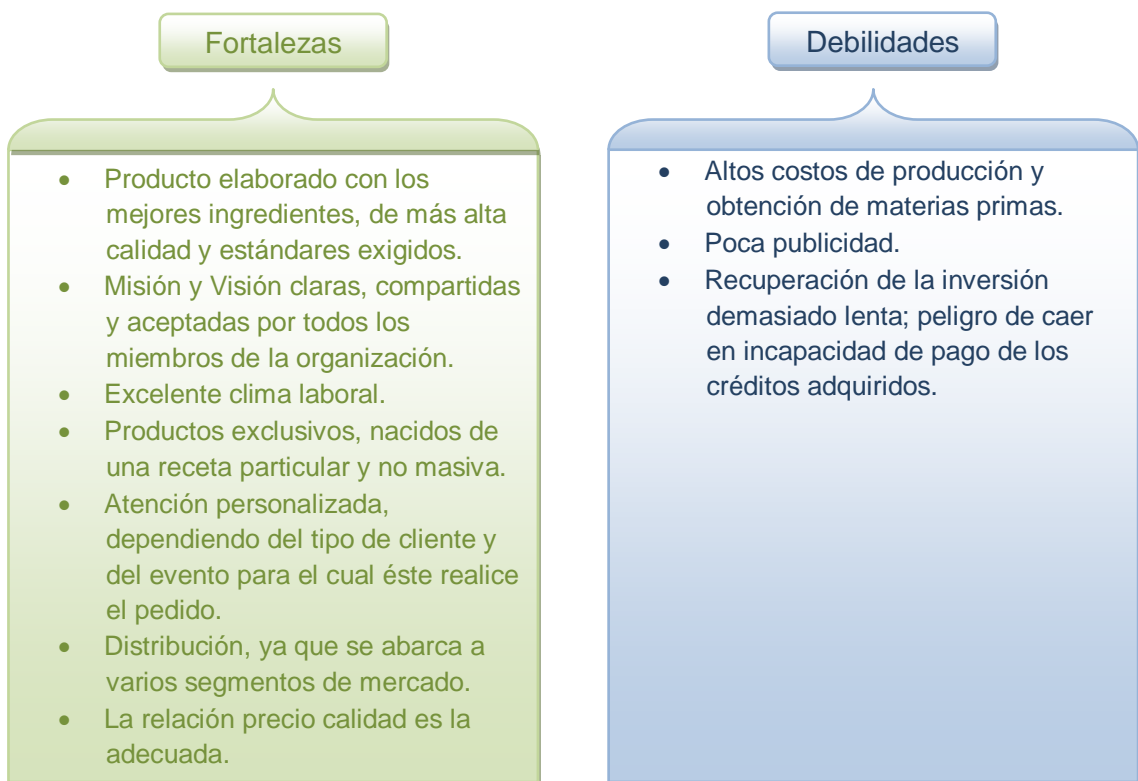
Por todo esto, se concluye que al igual que en la mayoría de las fuerzas anteriores, y al ser un mercado que está iniciando su desarrollo, el poder de negociación que tienen los compradores es bajo, y por lo tanto no representa una gran barrera de entrada al mercado.

2.4 ANÁLISIS FODA.

A partir de lo descrito durante el capítulo, es posible establecer Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que exhibe y condicionan el negocio.

Al analizar las actividades internas del negocio se definen las siguientes fortalezas y debilidades:

Figura N°9 FODA



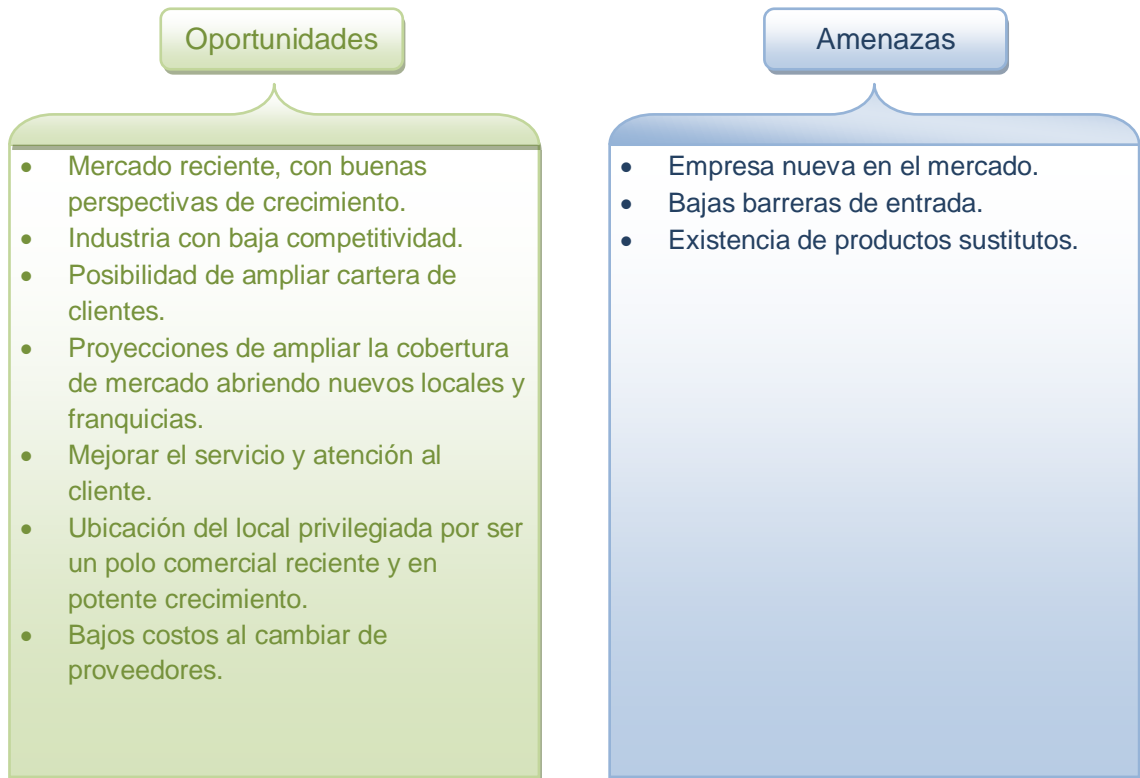
Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a las fortalezas de Cupcakes The Shop, éstas se han ido desarrollando junto con la evolución de la empresa.

Al ser una empresa nueva en el mercado, aun no presenta debilidades que puedan ser apreciadas fácilmente, sin embargo

hasta el momento, las mencionadas anteriormente, son aquellas que se perciben.

Al analizar los factores externos del negocio se definen las siguientes oportunidades y amenazas:



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 3: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA.

3.1 METODOLOGÍA

A continuación se definen, y explican las etapas necesarias para la construcción de la estrategia dirigida a la empresa Cupcakes The Shop.

En una primera instancia se definirán los objetivos que dan origen a la creación de esta estrategia; una vez formuladas las estrategias, se dará inicio a su implementación, para finalizar con el proceso de control estratégico.

A continuación se presentará un resumen de la metodología a utilizar.

Figura N°10 Metodología



3.2 OBJETIVOS.

Como toda organización Cupcakes The Shop, presenta 2 tipos de objetivos los cuales se detallan a continuación.

3.2.1 OBJETIVOS PRINCIPALES.

Estos son:

- ✓ Aumentar progresivamente las utilidades.
- ✓ Apertura de nuevas tiendas.
- ✓ Franquiciar la tienda en el largo plazo.

3.2.2 OBJETIVOS SECUNDARIOS.

Dentro de los objetivos secundarios, destacan los siguientes:

- ✓ Aumentar el grado de participación de mercado
- ✓ Diferenciar la marca.
- ✓ Aumentar niveles de venta.
- ✓ Aumentar la publicidad.
- ✓ Implementar ventas por página web.

3.3 ESTRATEGIAS.

3.3.1 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.

Para lograr el correcto cumplimiento de los objetivos planteados, será necesario realizar las siguientes acciones.

- ✓ Realizar un plan de marketing que potencie la marca y el producto que se ofrece.
- ✓ Delimitar las tareas que deben ejecutar cada uno de los trabajadores, ya que el desorden existente genera cuellos de botellas en la cadena de producción.

3.3.2 ESTRATEGIA DE DESARROLLO.

Cupcakes The Shop, debe aplicar la estrategia de diferenciación. Esto porque la empresa busca entregar al cliente una experiencia única en el consumo de estos productos, debido a la exclusividad, personalización, calidad y atención que entrega a sus clientes.

3.3.3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.

Para cumplir la visión que tiene la empresa, es necesario crecer de manera intensiva, mediante el desarrollo de mercado, instalando nuevos locales en la quinta región. A mediano plazo se pretenden instalar un stand dentro del Jumbo de 1 Norte y un local en el Jumbo de Bosques de Montemar.

Una vez concretado, la intención es expandirse hacia Quillota con un local que se ubique en el centro de la ciudad.

Finalmente en el largo plazo, existe la intención de tener presencia en las regiones más importantes de Chile; comenzando por Santiago centro, y los mall del sector oriente de la capital mediante el sistema de franquicias.

3.3.4 ESTRATEGIA COMPETITIVA.

La estrategia que utilizará Cupcakes The Shop es la de ser líder, esto porque, aunque la empresa no es la fundadora del mercado, ha explotado un sector que no estaba del todo considerado; es así como mediante la diferenciación causada por la personalización, alta calidad de los productos y exclusividad de los productos generados por la empresa, ésta se ha posicionado como la líder en este ámbito, obteniendo la admiración y reconocimiento de competidores y clientes.

3.4 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATÉGIAS.

3.4.1 ESTRATEGIA DE MARKETING.

✓ SEGMENTACIÓN DE MERCADO Y PÚBLICO OBJETIVO.

Cupcakes The shop segmenta el mercado según los siguientes aspectos.

1. Geográfico: La empresa apunta al mercado existente en Viña del Mar y Valparaíso.
2. Demográfico: Orientado a personas de todas las edades pertenecientes a un sector socioeconómico C2, ABC1.
3. Psicográfica: Orientado a personas que buscan disfrutar de un producto exclusivo con un muy buen sabor.

✓ **ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO.**

Como se explicó anteriormente, Cupcakes The Shop, se caracteriza por la calidad y personalización con que realiza sus productos, además de contar con buena ubicación, buena atención al cliente y un local que cumple con todos los requisitos mínimos exigidos por los clientes de este tipo de productos, por lo tanto, la estrategia utilizada sería el posicionamiento mediante el logro del beneficio buscado.

✓ **MARKETING MIX.**

1. Producto: Cupcakes The Shop presenta una amplia gama de productos a la venta, sin embargo, el principal producto que se asocia a la personalización es el cupcake.

De esta forma el producto se descompone de la siguiente manera.

- Beneficio central: Contar con un producto elegante que pueda ser utilizado en todo tipo de reuniones sociales.
- Producto básico: La alta calidad entregada por la empresa en cada uno de sus productos, sumado a la personalización con que se tratan los cupcakes, tienen una correcta correlación con el precio exigido.
- Producto ampliado: Existencia de descuento o acceso a promociones especiales por ser cliente antiguo, además de la personalización del producto diseñado, según los intereses del cliente, sumado a una muy buena disposición en la atención.

2. Precio: La empresa presenta una correcta relación precio/calidad y la composición de este punto se divide de la siguiente manera.

- Precios de lista: son determinados en base a sus costos de producción y margen de ganancia esperado. (Anexo N°6)
- Descuentos: Estos serán entregados por mail durante los dos primeros meses de funcionamiento de la empresa a quienes los pidan por las redes sociales, y constarán de un 15% de rebaja sobre el

precio de lista para ser utilizados dentro de un plazo máximo de 2 días desde su emisión.

Para la venta a dueños de otras cafeterías los descuentos dependerán de la cantidad solicitada diariamente. (Anexo N°7)

- Período de pago: En el caso de los cobros realizados a otras cafeterías estos serán hechos cada 7 días, para el caso de eventos, se cobrará el 50% por adelantado y el resto podrá ser pagado, dependiendo del monto, hasta en 3 cheques.

3. Distribución física: La distribución presentada por Cupcakes

The Shop se especifica según los siguientes aspectos:

- Canales de distribución: Los canales que presenta la empresa como se explicó anteriormente dependen del cliente al que se quiera satisfacer, es así como existirá venta en el local, venta a través de productoras o venta en otras cafeterías de Viña del Mar y Valparaíso. (Anexo N°8)
- Localización: La localización del local está en un nuevo polo comercial ubicado en Viña del Mar en la calle 7 Norte entre 2 y 3 Poniente.
- Cobertura de Mercado: Actualmente la empresa presenta una incipiente cobertura de mercado, esto

por llevar sólo meses de haber iniciado operaciones.

4. Comunicación: Para Cupcakes The Shop, este aspecto se subdivide de la siguiente forma:

- Publicidad: Actualmente, la empresa cuenta con publicidad en diversos medios como televisión (participación en un programa del canal Quintavisión), e internet gracias a su participación en diversas redes sociales y existencia de una página WEB (www.cupcakestheshop.cl).
- Relaciones públicas: En este aspecto, la empresa no ha contratado a alguien en especial para llevar a cabo estas labores, todas las relaciones las lleva el administrador del local.
- Promoción de ventas: Las promociones se realizarán dependiendo de la fecha, es así como para las distintas festividades se entregarán cupcakes personalizados para la misma.

3.4.2 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN.

La diferenciación se puede obtener de diferentes formas:

1. A través del producto o servicio: Esto es enriquecer un producto o servicio, ofreciéndolo con una característica adicional que complemente su función básica.
2. A través de los servicios asociados: Para lograr la diferenciación mediante este punto es necesario cumplir con alguna de las siguientes características:
 - Excelencia en la atención al cliente.
 - Cumplir con plazos y todo aquello con que se comprometa a realizar.
 - Distribuir sus productos diferentes a los habituales: establecimientos exclusivos, tiendas propias, internet o venta directa.
 - Asegurar un servicio post venta y otorgar garantías por el producto o servicio.

El caso en estudio, presenta ventaja competitiva por sobre el resto de sus competidores en cuanto a la calidad y personalización que entrega en su producto, diferenciándolos con otros productos similares existentes en el mercado.

Es así como la estrategia se puede explicar haciendo referencia en los siguientes puntos:

- ✓ Reconocimiento de marca: El reconocimiento, se alcanzará gracias a los contactos que se han ido sumando en las redes sociales, página web y la publicidad generada en televisión; sin embargo es de suma relevancia el entregar un servicio personalizado de alta calidad que logre tener a los clientes satisfechos y de esta forma ellos se transformen en los
- ✓ Calidad del producto y servicio entregado: Es de suma relevancia que los esfuerzos de la empresa estén orientados en cumplir con la misión de la empresa; en ella aparece estipulado la necesidad de entregar un producto de alta calidad que la diferencie de las empresas de la competencia. Para Cupcakes The Shop es de vital importancia el generar clientes nuevos, sin embargo, la mantención de los ya existentes es un pilar fundamental de toda empresa por lo que gran parte de los esfuerzos deben ir orientados hacia ese rumbo.

Para lograr fidelizar a los clientes y evitar que prefieran otro producto, se realizarán las siguientes tareas:

1. Otorgamiento de cupones de descuento que puedan ser utilizados a lo largo de todo el año.
2. Se creará una base de datos con los clientes, la cual incluirá los cumpleaños de cada uno de ellos, y para ese día ellos tendrán dos cupcakes personalizados gratis.

Esta base se creará mediante los datos obtenidos por las redes sociales. Además cada cliente que haga un pedido quedará registrado de forma instantánea en la base de datos de la empresa para realizar futuros eventos.

3. Por cada evento que se genere, la empresa ofrecerá la creación de una torta personalizada con un descuento del 40%.
4. Constantemente se harán promociones por Facebook o la página web, con la finalidad de premiar al cliente más fiel.

3.4.3 ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

Cupcakes The Shop presenta una estructura jerárquica compuesta por 8 personas, cada una aplicada a distintas funciones, con la finalidad de responder de manera eficiente a los distintos imprevistos que pudieran surgir durante el desarrollo de su funcionamiento.

Debido al pequeño tamaño de la empresa, no presenta descripción de cargos, ni estructura organizacional que delimiten las funciones y la jerarquía de cada uno de ellos.

Esta situación ha generado ciertos problemas entre los dependientes del local, ya que existe desconocimiento sobre las tareas que deben cumplir en su puesto.

A continuación se describirán los principales elementos de una estrategia de recursos humanos, incluyendo la determinación de los

principales cargos de la empresa y un organigrama acorde a la misma.

a) Reclutamiento:

El reclutamiento se realizó en dos tiempos diferentes; en primer lugar el reclutamiento tanto del administrador, como del asesor comercial se gestó 4 meses antes de inaugurar el negocio y consistió en buscar personas con capacidades acordes a lo esperado para el cargo. No se realizaron publicaciones en diarios ni algún otro tipo de medio.

Para el caso de la cajera y vendedoras, el reclutamiento se realizó un mes antes de la inauguración del negocio, y fue por recomendaciones directas del asesor comercial, ya que habían trabajado anteriormente juntos en otros proyectos.

Finalmente, para el cargo de pastelera, el reclutamiento fue un mes antes de la inauguración del negocio, y consistió en buscar 4 personas que fueran idóneas para el cargo y cumplieran con los requisitos necesarios para éste.

b) Selección:

El proceso de selección varió dependiendo del cargo que se fuera a contratar. De esta forma para el cargo de administrador, la selección fue mediante una entrevista entre el dueño y el postulante, en la cual se le explicaban los

diferentes objetivos, expectativas, horarios, honorarios y responsabilidades que debían cumplir para la obtención cargo.

El asesor comercial, si bien tuvo el mismo trato, finalmente se escogió por una persona conocida y que por lo tanto es de confianza del dueño.

Las vendedoras y cajera al ser recomendaciones directas del asesor comercial, se entrevistaron para conocerlas y explicarles en qué consistía su labor.

La pastelera fue traída de otra pastelería ya que tiene mucha experiencia y es conocida dentro del ámbito en el que se desenvuelve el negocio.

c) Inducción:

Al ser una empresa nueva, la inducción fue realizada por el dueño y la administradora del negocio quienes supervisaron su desempeño y las corrigieron en caso de que fuera necesario.

d) Rotación:

Al ser una empresa nueva, aún no ha sido necesario prescindir ni contratar más gente de la que existe, y en caso que lo fuera se tomarán las medidas pertinentes.

e) Funciones específicas por cargo:

1. Dueño:

- ✓ Entregar una visión y misión clara al resto de los trabajadores.
- ✓ Proyectar el negocio y buscar alternativas de crecimiento.
- ✓ Mantener una buena relación con el resto del personal.
- ✓ Contar con el manejo financiero correcto para la toma de decisiones.
- ✓ Elaborar distintas ofertas junto al Asesor Comercial.

2. Administrador:

- ✓ Claridad y buen manejo financiero, para entregar la información relevante al dueño.
- ✓ Ser un nexo entre el dueño y el resto de los trabajadores del negocio.
- ✓ Entregar soluciones a los problemas de los clientes, mantener una buena relación con las empresas asociadas y mantener buen ambiente laboral en el negocio.

3. Asesor Comercial:

- ✓ Buscar constantemente nuevas oportunidades de inversión y asesorar al dueño respecto de las ideas de expansión.

- ✓ Estudiar el mercado buscando oportunidades y amenazas.
- ✓ Estudiar maneras de mejorar la atención al cliente y aumentar las ventas.
- ✓ Mantener la administración de las redes sociales y lanzar las ofertas cuando sean pertinentes.

4. Vendedora:

- ✓ Realizar ventas al detalle y por pedido.
- ✓ Tener buen trato con los clientes.
- ✓ Recibir los pedidos personalizados.
- ✓ Asesorar al cliente respecto de los diseños en caso de pedidos personalizados.

5. Cajera:

- ✓ Llevar la contabilidad diaria del local y traspasarla al administrador.
- ✓ Hacer efectivos los cupones de descuento y mantener la página web actualizada diariamente.
- ✓ Coordinar los cobros realizados a las cafeterías y productoras de eventos.
- ✓ Realizar las compras de materias prima.

6. Pasteleras:

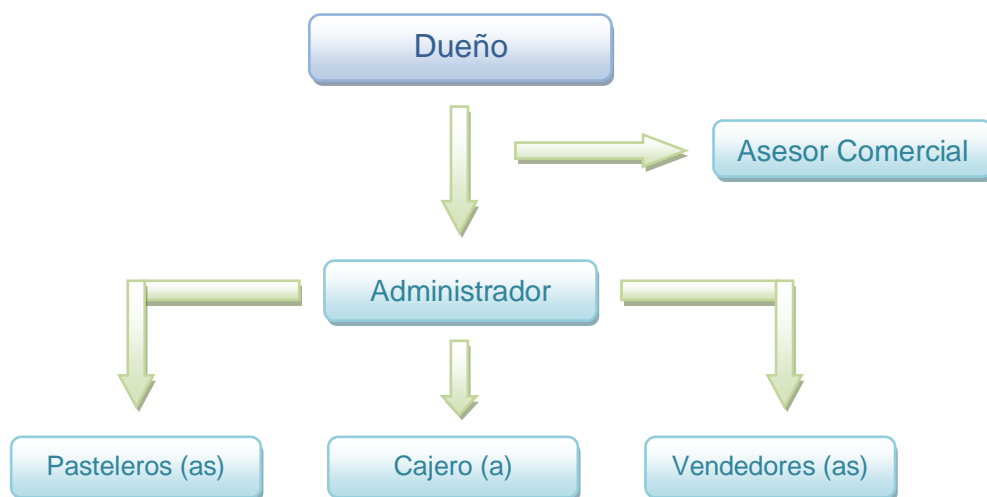
- ✓ Elaborar los diferentes productos ofrecidos por la empresa.

- ✓ Cumplir con las normas de higiene y calidad definidas por la empresa para la elaboración de los productos.
- ✓ Llevar un conteo claro de las materias primas, y realizar los pedidos cuando sea necesario.
- ✓ Lavado de los instrumentos utilizados durante el proceso productivo.

f) Elaboración de estructura jerárquica.

El siguiente esquema entrega una imagen clara del organigrama, el cual considera los distintos puntos a gestionar dentro del negocio.

Figura N°11 Estructura Jerárquica Cupcakes The Shop.



Fuente: Creación propia.

3.5 CONTROL ESTRATEGICO.

Es la evaluación, fiscalización y valoración de las actividades que se desarrollan en la empresa.

Es la última etapa del proceso de dirección estratégica y se basa en analizar y evaluar el plan estratégico para asegurar su correcto funcionamiento.

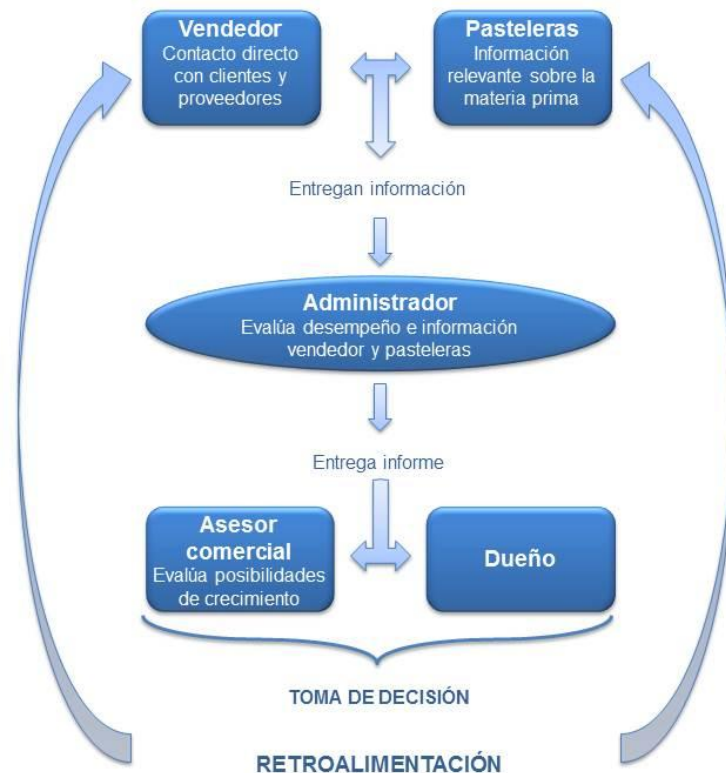
Este proceso consta de tres aspectos fundamentales.

1. Consecución de los objetivos dentro de los plazos estipulados.
2. Eficiencia en el logro de objetivos.
3. Mantener a los trabajadores motivados con la consecución de objetivos.

3.5.1 APLICACIÓN DEL CONTROL ESTRATÉGICO.

A modo de explicación se diseñó una figura, la cual será interpretada posteriormente para lograr un completo entendimiento de este proceso de control.

Figura N°12 Aplicación Control Estratégico.



Fuente: Elaboración Propia.

El control estratégico para Cupcakes The Shop se realizará mes a mes y será encargado al asesor comercial. Él deberá analizar la información entregada por el administrador, y presentar un informe al dueño con posibles mejoras o fallas que se detecten en la estrategia utilizada.

La intención de este control es mantener un alto nivel de compromiso por parte de los trabajadores, por lo que si se cumplen los objetivos se les darán incentivos monetarios o en productos.

Como la intención es abrir nuevos locales, es de suma importancia generar una estrategia robusta que no presente fallas.

La retroalimentación será constante, y se espera que la información obtenida sea de suma importancia para el cumplimiento eficiente de los distintos objetivos planteados.

Para lograr aplicar de buena manera el control, se necesitará el apoyo de todos los integrantes de la empresa, por lo tanto se han asignado tareas a cada uno de ellos, para que su eficiencia sea máxima y puedan cumplir con los objetivos interpuestos.

3.6 CONCLUSIONES

- ✓ Mediante este estudio se ha logrado instaurar una estrategia acorde a las necesidades de la empresa, que tiene como objetivo el cumplimiento eficiente de las metas y objetivos trazados inicialmente, resaltando la ventaja competitiva que presenta la empresa.

- ✓ Se realizó un estudio detallado sobre el desempeño interno de la empresa, junto con uno destinado a analizar las oportunidades y amenazas que presenta el mercado.

- ✓ El resultado arrojado por el Modelo CANVAS, entregó información clara sobre los distintos puntos a considerar durante el diseño de la estrategia y reforzaron los resultados obtenidos en el análisis FODA, estructurando los pasos a seguir para la mantención de la ventaja competitiva.

- ✓ Estos análisis permitieron generar una Misión, Visión, y objetivos medibles y realistas, respecto de la capacidad de la empresa.

- ✓ La estrategia logró introducir disciplina respecto de las labores que debe realizar cada uno de los integrantes de la empresa.

✓ La segmentación de mercado generada, logró establecer claridad respecto hacia donde deben ir enfocados los esfuerzos para aumentar las utilidades.

BIBLIOGRAFÍA

- HAX, A. Y MAJLUF, N. *“Estrategias para el liderazgo competitivo, de la visión a los resultados”*, Santiago, Dolmen, 1997.
- KOTLER P, ARMSTRONG G, *“Fundamentos del Marketing”*, México, Pearson, 2008.
- FLEITMAN J, *“Negocios exitosos”*, México, Mc Graw Hill, 2000.
- ANDRADE ESPINOZA A, *“Diccionario de Economía”*, España, Andrade, 2005.
- HARVARD BUSINESS REVIEW, *“Estrategias de crecimiento”*, Argentina, Deusto, 2004.
- Lambin Jean- Jacques; *“Marketing Estratégico”*, España, Mc Graw Hill, 1995.

ANEXOS

ANEXO N°1 CUPCAKES EN CHILE.

La Idea de hacer estos quequitos cubiertos de diferentes diseños y múltiples colores surgió en Estados Unidos durante el siglo XIX. Al no existir moldes para tamaños personales, se hacían en tazas, de ahí su nombre Cup-cake. Sin embargo, el mundo que hoy los rodea es prácticamente infinito y una fascinación para muchos.

“Los Cupcakes nacen de una solución de reemplazar la torta y así te olvidas de los platos y cubiertos”, cuenta Valentina Caiozzi, quien se dedica, entre otras cosas, a hacer este tipo de pasteles a pedido, pues trabaja desde su casa. La gracia que tienen estos, es la especial dedicación que Valentina les da en la decoración.

El Boom de los Cupcakes viene ya, desde algún tiempo tal vez fue la popular serie Sex and The City, donde Sara Jessica Parker pasaba con sus amigas al increíble Magnolia Bakery a tomarse un café y comerse uno que otro de estos quequitos, la que los lanzó por completo a la fama.

Existe una variedad de sabores y tamaños; el estándar, los minicupcakes, hechos para comerlos de un bocado. Pero es siempre el diseño una característica imprescindible. “El diseño del cupcake define el sabor de este”, explica Valentina. Y aquí la clave es el frosting, que es de una textura suave y blanda. También se utiliza el fondant, que es una pasta más dura y seca, debido a que es una masa en base a azúcar. Joanna Budnik, de Camelia Cupcakes, a

quien luego de estudiar en Culinary le fascino el concepto de este tipo de queques, los describe como “sanos, exquisitos y alegres”. Fue así como tres años después formó su propia empresa.

Según Joanna, en Chile los Cupcakes calaron en aquellos que quieren innovar, “independiente de la edad y el sexo”. Camelia Cupcakes se destaca por trabajar una línea más Gourmet, ofreciendo preparaciones dulces y saladas. “La gente los prefiere dulces, claro que los salados cada vez han ido entrando más al mercado como una alternativa diferente de aperitivo, o también cambiar la empanada por un Cupcake salado es genial”, cuenta su dueña.

La moda de los Cupcakes no sólo se resume en su preparación y consumo; es su estética la que apasiona. Es por ello, que además de generar en torno a ellos una verdadera industria de implementos, colorantes y papelería para su presentación.

Fuente:

http://masdecoracion.latercera.com/2012/08/04/01/contenido/4_2729_9.shtml

ANEXO N°2 CAPITAL SEMILLA CORFO.

Este programa tiene como objetivo apoyar a emprendedores innovadores en el desarrollo de sus productos, mediante el cofinanciamiento de actividades para la creación, puesta en marcha y despegue de sus emprendimientos.

Programa orientado a personas naturales o jurídicas con fines de lucro que cumplan con los requisitos establecidos en las bases y que postulen su iniciativa a través de una entidad patrocinadora.

Podrán postular entidades patrocinadoras, incubadoras de negocios y otras instituciones de apoyo al emprendimiento que se encuentren inscritas en Registro de Entidades Patrocinadoras antes InnovaChile de CORFO.

Los beneficiarios deben cumplir con los siguientes requisitos: presentar iniciación de actividades relacionadas con el objetivo del proyecto por un período no superior a 24 meses, contados hacia atrás desde la fecha de postulación al Capital Semilla, que sus ventas o servicios totales no excedan los \$100 millones durante los últimos seis meses anteriores a la postulación.

Este programa apoya actividades conducentes a la creación, puesta en marcha y/o despegue de una idea de negocio, tales como: prospección comercial, pruebas de conceptos en el mercado, empaquetamiento comercial, desarrollo de proveedores, validación comercial, actividades de difusión comercial, desarrollo de prototipos, constitución de empresas, entre otros.

Entrega un subsidio de hasta 75% del monto total dl proyecto, con un tope máximo de \$40 millones. El beneficiario, la entidad patrocinadora y/o terceros, deberán cofinanciar al menos el 25% del monto total del proyecto.

Postulación:

1. Descargar y leer las bases “Capital Semilla”
2. Contar con el apoyo de una entidad patrocinadora.
3. Descargar y completar el formulario “capital Semilla”
4. Ingresar al sistema de postulación en línea de “Capital Semilla”
5. Completar todos los datos requeridos y adjuntar los antecedentes técnicos, económicos y legales solicitados.

ANEXO N°3 ESTABLECIMIENTO Y UBICACIÓN.

1. Ubicación según Google Maps.



2. Entrada Negocio.



ANEXO N°4 EJEMPLOS DE PERSONALIZACIÓN.

Como se ha mencionado a lo largo del estudio, la personalización se ha transformado en un elemento diferenciador de la empresa, por esto se mostrarán algunas de las creaciones realizadas para distintos clientes.

1. Cumpleaños:



2. Fiesta de Graduación y otras celebraciones.



ANEXO N°5 PRESENCIA EN LA RED.

1. Página Web.



2. Redes Sociales.

a. Facebook.



b. Twitter.

The image shows a screenshot of the Twitter profile page for 'Cupcakes The Shop'. The page layout includes a top navigation bar with 'Inicio', 'Conecta', 'Descubre', and 'Cuenta' options, along with a search bar and settings icons. On the left side, there is a sidebar menu with 'Tweets', 'Siguiendo', 'Seguidores', 'Favoritos', and 'Listas'. Below this is a 'Tweet para Cupcakes The Shop' section with a text input field containing '@CupcakesTheShop'. The main profile area features the shop's logo, name, and handle '@CupcakesTheShop', with a 'TE SIGUE' indicator. Contact information is listed: '7 Norte 453 local 5, entre 2 y 3 Poniente Viña del Mar 032-2680228 - 89057842 e-mail: ventas@cupcakestheshop.cl' and '7 Norte 453 Viña del Mar-Chile · cupcakestheshop.cl'. Below the bio, statistics show '90 TWEETS', '847 SIGUIENDO', and '260 SEGUIDORES', with a 'Siguiendo' button. A grid of six images displays various decorated cupcakes. The 'Tweets' section shows a tweet from 'Cupcakes The Shop' dated '14 dic' with the text: 'Con estos dulces detalles puedes darle un estilo diferente a tus eventos. Aquí una idea. pic.twitter.com/ZJGBJR6C Ver foto'.

ANEXO N°6 PRECIOS DE LISTA.

	Productos	Precios
Cafetería	Café Expreso	\$ 900
	Café Cortado	\$ 990
	Café Cortado Doble	\$ 1,800
	Mokaccino	\$ 1,790
	Cammel Macchiatto	\$ 1,800
	Cammel Macchiatto especial	\$ 1,790
	Chocolate Caliente	\$ 1,500
Té de hoja	\$ 1,900	
Pastelería	Cupcakes	\$ 990
	Mini Cupcakes	\$ 490
	Torta	\$ 1,400
	Galletas 100 Gr.	\$ 1,300
	Sandwich de miga	\$ 1,800
	Cinamon Rolls	\$ 250
Bebidas	Agua mineral	\$ 950
	Bebida lata	\$ 950
	Jugos	\$ 1,700
	Smoothie	\$ 1,800

ANEXO N°7 CONVENIO CAFETERÍAS.



Somos la primera pastelería en Viña del Mar en tener una fábrica exclusivamente de Cupcakes con altos estándares de calidad, hechos de manera tradicional, horneados a diario y utilizando los mejores ingredientes. Diferenciándonos por tener un producto de muy buena calidad.

Nuestra misión es deslumbrar a los paladares chilenos y extranjeros con un delicioso producto, que llame la atención por su diseño, atractivos colores y decoración. Haciendo este un producto que primero llama la atención por la vista y luego encanta por su sabor. Dada a todas estas condiciones es un ejemplar que promete tener un buen accionar en las ventas.

Damos la alternativa de entregar un pedestal de vidrio con tapa para ayudar a la presentación de los Cupcakes. Se entrega sin costo adicional. Será de responsabilidad de la cafetería mantenerlo limpio, en buenas condiciones y reemplazado en caso que fuera necesario.

TABLA DE PRECIOS

DOCENAS DIARIAS	PRECIO(\$)	DIAS AL MES
1	890	20
2	860	20
3	820	20

Los valores entregados son con IVA incluido e incluye la entrega diaria al domicilio indicado.

La entrega se realiza con guía de despacho

Modo de pago el último día hábil de cada mes a contra factura.

www.cupcakestheishop.cl - ventas@cupcakestheishop.cl - 89057842 – 7 norte 453 Local 5



ANEXO N°8 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Tipo Cliente	Canal distribución
Persona natural	Tienda ubicada en 7 Norte entre 2 y 3 Poniente
Productoras	Retiro de los pedidos en la tienda de 7 Norte
Cafeterías	Entrega directa y diaria en las cafeterías contactadas