



**Plan de mercadeo para Baskin Robbins en la ciudad de Bogotá: propuesta para  
estimular las ventas de la marca en 2017**

**Presentado por:**

**Natalia Rivera Cardona**

**Andrea Zambrano Cárdenas**

**Juan Sebastián Jiménez Merino**

**Director:**

**Camilo Herrera Mora**

**Trabajo de grado Maestría en Dirección de Marketing**

**Colegio de estudios superiores de administración**

**Bogotá, 5 de diciembre de 2016**

## Contenido

1.	Introducción .....	6
2.	Situación Actual.....	12
2.1.	Pregunta de investigación .....	12
2.2.	Hipótesis .....	12
2.3.	Objetivos .....	12
2.3.1.	Objetivo general.....	12
2.3.2.	Objetivos específicos. ....	12
3.	Marco Teórico.....	13
3.1.	Palabras claves .....	13
3.2.	Marketing 1.0, Marketing 2.0 y Marketing 3.0.....	14
3.2.1.	Baskin Robbins en Bogotá como franquicia y Marketing 3.0. ....	20
3.3.	Introducción a la segmentación.....	21
3.3.1.	Tipos de segmentación.....	22
3.3.2.	Técnicas de segmentación.....	25
3.4.	Mind Genomics.....	27
3.4.1.	Rule Developing Experimentation (RDE). ....	29
4.	Metodología .....	33
4.1.	Focus Group.....	33
4.1.1.	Desarrollo Focus Group.....	35
4.1.2.	Resultados Focus Group. ....	37
4.2.	Cubo de gestión de conocimiento del consumidor .....	43
4.2.1.	Resultados Cubo de gestión de conocimiento del consumidor. ....	44
4.3.	Matriz de motivadores e inhibidores.....	48
4.3.1.	Resultados matriz motivadores e inhibidores. ....	49
4.4.	Mind Genomics.....	51
4.4.1.	Resultados seis silos.....	52
4.4.2.	Evaluación estadística de los seis de los silos.....	67
4.4.3.	Resultados silos de los silos. ....	69
5.	Plan de mercadeo 2017 para Baskin Robbins.....	72
5.1.	Situación actual de Baskin Robbins.....	72
5.2.	Estrategia.....	73

5.2.1.	Producto.....	76
5.2.1.1.	<i>Paleta Polet.....</i>	77
5.2.1.2.	<i>Helado Heladino.....</i>	78
5.2.1.3.	<i>Proyección cantidad de helados.....</i>	81
5.2.1.4.	<i>Estacionalidad de las ventas helados Crem Helado con sabor de Baskin Robbins.....</i>	81
5.2.2.	Plaza.....	82
5.2.3.	Precio.....	85
5.2.4.	Promoción.....	86
5.3.	Presupuesto.....	91
5.4.	Herramientas de medición y control.....	93
6.	Conclusiones.....	93
7.	Bibliografía.....	96
8.	Anexos.....	99

## Tabla de ilustraciones

Ilustración 1. Modelo 3i.....	18
Ilustración 2. Grafico descriptivo del proceso Mind Gonomic.....	29
Ilustración 3. Ejemplo de preguntas.....	31
Ilustración 4. Nuevos rangos de respuestas .....	32
Ilustración 5. Dibujos niños .....	40
Ilustración 7. Dibujos adultos .....	41
Ilustración 10. Ejemplo de Cubo de Gestión del Conocimiento del Consumidor .....	44
Ilustración 11. Cubo de Gestión del Conocimiento del Consumidor de Helados de Bogotá. ....	46
Ilustración 12. Ejemplo de matriz de motivadores e inhibidores.....	48
Ilustración 13. Matriz de motivadores e inhibidores de helados en Bogotá .....	49
Ilustración 14. Silos sobre el consumo de helado para llevar .....	51
Ilustración 15. Distribución de personalidades silo 1 .....	54
Ilustración 16. Distribución de personalidades silo 2 .....	57
Ilustración 17. Descripción de personalidades silo 3.....	59
Ilustración 18. Descripción de personalidades silo 4.....	62
Ilustración 19. Descripción de personalidades silo 5.....	64
Ilustración 20. Descripción de personalidades silo 6.....	67
Ilustración 21. Personalidades de consumo de helado en Bogotá.....	69
Ilustración 22. Composición de la personalidad: tradicional.....	70
Ilustración 23. Composición de la personalidad: Aficionado.....	71
Ilustración 24. Composición de la personalidad: Abúlico .....	71
Ilustración 25. Estacionalidad de las ventas esperadas – alianza Baskin Robbins y Crem Helado .....	82
Ilustración 26. Participación en ventas por canal helados Nutresa.....	83
Ilustración 27. Canal tradicional Crem Helado.....	84
Ilustración 28. Canal alternativo Crem Helado.....	84
Ilustración 29. Precio actual de venta al público de los helados.....	86

## Lista de tablas

Tabla 1 . Tipos de segmentación.....	22
Tabla 2. Variables de segmentación de mercados .....	24
Tabla 3. Silos y elementos “Terrorism Study”.....	30
Tabla 4. ¿Cuándo consume helado?.....	53
Tabla 5. ¿Cuándo consume helado?.....	53
Tabla 6. ¿Cuándo consume helado?.....	54
Tabla 7. ¿Con quién consume helado?.....	55
Tabla 8. ¿Con quién consume helado?.....	56

Tabla 9. ¿Con quién consume helado?.....	56
Tabla 10. ¿Dónde consume helado?.....	58
Tabla 11. ¿Dónde consume helado?.....	58
Tabla 12. ¿Dónde consume helado?.....	59
Tabla 13. ¿Cómo consumen helado? .....	60
Tabla 14. ¿Cómo consumen helado? .....	61
Tabla 15. ¿Cómo consumen helado? .....	61
Tabla 16. ¿Por qué consumen helado?.....	63
Tabla 17. ¿Por qué consumen helado?.....	63
Tabla 18. ¿Por qué consumen helado?.....	64
Tabla 19. ¿Para qué consumen helado? .....	65
Tabla 20. ¿Para qué consumen helado? .....	66
Tabla 21. ¿Para qué consumen helado? .....	66
Tabla 22. Ventas anuales.....	72
Tabla 23. Ventas anuales Crem Helado vs. Ventas de la alianza en unidades .....	75
Tabla 25. Cronograma lanzamiento nuevos productos alianza Baskin Robbins – Crem Helado .....	80
Tabla 24. Cantidad de helados Crem Helado con sabor Baskin Robbins proyectada para 2017 .....	81
Tabla 26. Total costos de Baskin Robbins en COP de la alianza: costo total de los tubos.....	91
Tabla 27. Ventas de la Alianza .....	92
Tabla 28. Costo de acciones de Baskin Robbins.....	92
Tabla 29. Estimación mensual de ventas para Baskin Robbins con la alianza con Crem Helado en millones de pesos colombianos.....	93

## 1. Introducción

Baskin Robbins nació de la idea de dos cuñados emprendedores (Burton Baskin e Irvine Robbins) en California, Estados Unidos. Dedicada a la producción y venta de helados de alta calidad y variedad surgió como producto de la fusión de “Snowbird Ice Cream” fundada en 1945 en Glendale y “Burston’s Ice Cream Shop” fundada un año después en Pasadena.

En 1953 los cuñados decidieron unir las dos tiendas y crear una sola marca y fue en este momento donde nació “Baskin Robbins”. Con un 31 en su logo que simboliza la existencia de un helado para cada día del mes, se caracteriza por tiendas color café y rosado para hacer referencia a los payasos, carnavales y la diversión.

En 1960 la compañía se convirtió en un imperio de helados en Estados Unidos, al tener más de 400 tiendas. En 1970 Baskin Robbins inició su expansión global al abrir tiendas en Japón, Arabia Saudita, Korea y Australia a través del modelo de franquicias. En la actualidad cuenta con más de 2800 tiendas en Estados Unidos, más de 5800 en el resto del mundo y ha desarrollado más de 1000 sabores de helado. (Baskin Robbins Colombia, 2016).

En Colombia inició operaciones el 17 de diciembre de 1995 con la apertura de su primer punto de ventas en Bogotá. Hasta el 2009 el foco de sus ventas giraba en torno al helado tradicional (duro); sin embargo en ese año diversificó el portafolio de productos e incluyó el helado blando (Baskin Robbins Colombia, 2016). En la actualidad, Baskin Robbins Colombia cuenta con un total de 22 puntos de venta en Bogotá e Ibagué y su franquicia pertenece a Donucol S.A, empresa que también es propietaria de la franquicia de Dunkin Donuts, presente en el país desde 1983. (Merino, 2016).

Desde su incursión en el mercado nacional la marca Baskin Robbins ha estado relegada a un segundo plano, debido a que la mayoría de los recursos (humanos y económicos) han estado focalizados en posicionar Dunkin Donuts, fenómeno que se ha mantenido a lo largo de los años explicando los motivos por los cuales al día de hoy se invierte muy poco en acciones de mercadeo, que permitan lograr un volumen de ventas representativo versus otros actores del mercado. Así mismo, la marca en los dos últimos años ha cerrado 2 tiendas en Bogotá, mientras que los otros actores han fortalecido su presencia en la ciudad con nuevos puntos de venta, lo que también ha generado impacto en las ventas (Merino, 2016). Es importante anotar, que si bien Baskin Robbins lleva 21 años en el mercado, cuenta con sólo 22 heladerías; mientras que los competidores presentan el siguiente comportamiento: Mc Donalds lleva 20 años en el mercado y cuenta con más de 65 restaurantes con venta de helado y puntos exclusivos de venta de helado (Mc Donalds Colombia, 2016), Mimo's lleva 43 años en el mercado y cuenta con más de 141 heladerías (Helados Mimo's, 2015), Crepes & Waffles, lleva 36 años en el mercado y cuenta con más de 80 restaurantes y 69 heladerías (Crepes & Waffles, 2016) y Popsy lleva 35 años en el mercado y cuenta con más de 90 heladerías (Helado Gourmet Popsy, 2016). Lo anterior evidencia que frente a la competencia, Baskin Robbins tiene una desventaja en términos de cobertura y red de distribución por contar con el menor número de puntos de venta.

Lo anterior genera una alerta debido a que en la actualidad la industria de los helados en Colombia mueve aproximadamente US \$460 millones (COP 1.3 billones aproximadamente) en los que Baskin Robbins representa menos del 1% y porque adicionalmente, la marca ha venido presentando una caída promedio del 13,5% en ventas en los 2 últimos años al pasar de COP \$4.5 billones en 2014 a COP \$3.9 billones en 2015 y a tener una previsión de cierre de 2016 de COP \$3.4 billones.

Adicional a las anteriores cifras, en términos de mercado, se evidencia que el sector de los helados en Colombia ha venido creciendo tendencialmente durante los últimos años, con un incremento esperado para diciembre de 2016 del 6% en valor (Dinero, 2016) y de acuerdo a la proyección de Euromonitor, el valor del mismo en el país puede alcanzar US \$535,1 millones en 2020 (COP 1.6 billones aproximadamente), con un alza promedio anual de 3,1% entre 2016 y 2020. (Dinero, 2016).

Dado el contexto anterior y teniendo en cuenta la necesidad de Baskin Robbins de incrementar el volumen de ventas para 2017, el presente trabajo se empieza a desarrollar definiendo la pregunta de investigación que gira en torno a que desde la comprensión de los hábitos y preferencias del consumidor de helados de Bogotá, la masificación del producto resulta ser una alternativa viable para incrementar las ventas de la marca. Acto seguido se plantea la hipótesis, que se basa en que si el helado es un producto con múltiples tipos de consumidores, se debe plantear una estrategia masiva que permita llegar a donde el consumidor está y en el momento de consumo adecuado para estimular su compra, logrando así que Baskin Robbins incremente su volumen de ventas en el 2017

A continuación, se describe el objetivo general que es establecido con foco en el desarrollo de un plan de mercadeo, basado en el conocimiento de las preferencias del consumidor de helados de la ciudad de Bogotá y con el fin de incentivar las ventas. Posteriormente se hace referencia a los objetivos específicos, los cuales buscan obtener información relevante del consumidor y definir el desarrollo de un plan de mercadeo para la marca.

Con el fin de empezar el desarrollo del trabajo, en primer lugar se hace referencia al marco teórico que está basa en la teoría de Kotler, Kartajya y Seitawan de su libro Marketing 3.0, donde



evidencian como se debe abordar los consumidores dadas las tendencias actuales de la humanidad y de los mercados: emprendiendo procesos que impliquen transformación cultural, desarrollando negocios que pretendan erradicar la pobreza o participando en la lucha de la sociedad medioambiental. El estudio de esta teoría tiene como resultado determinar, que si bien Baskin Robbins está alineado a los conceptos clave de la misma, al considerar que los consumidores actúan “como seres humanos con mente, corazón y alma” (Kotler et al., 2012, p.52), es una teoría que contempla intervenciones de fondo en la definición del negocio de Baskin Robbins y como franquicia en Colombia, la marca no puede tomar estas decisiones, por lo que la teoría que se debe considerar para desarrollar el plan de mercadeo, debe estar enfocada específicamente en el consumidor.

Posteriormente se hace una introducción a la segmentación, debido a que como proceso que divide el mercado en grupos identificables más o menos similares y significativos, (Lamb, 2006) es clave dentro del proceso que busca identificar las preferencias del consumidor de helados de Bogotá.

Así mismo, se hace referencia al modelo de segmentación Mind Genomics, que se focaliza en “crear una ciencia empírica acerca de cómo piensan los consumidores, a través del entendimiento de la realidad desde la base, tema por tema, desde el punto de vista de la experiencia de las personas y cuantificando lo que es importante para cada una” (Alarcon, 2016, pág. 28).

Mediante la metodología Mind Genomics, se definirán los tipos de consumidores que existen de helados en Bogotá y sus personalidades, lo que permitirá desarrollar una estrategia basada en el conocimiento del consumidor de producto, plaza, precio y promoción de acuerdo a las

diferentes preferencias de consumo y orientada al segmento específico que se defina para Baskin Robbins.

Siguiendo con la línea del trabajo, se hace referencia a la metodología correspondiente a los focus group y sus respectivas conclusiones; también se encuentra la metodología del Cubo de gestión de conocimiento del consumidor, que pretende encontrar insights y elementos clave para entender el proceso de decisión, compra, consumo y eliminación del consumidor de helados y se presentan los respectivos hallazgos, donde se evidencia que los consumidores de helado de Bogotá, hacen la compra del producto por conveniencia y oportunidad, por lo que el helado que prefieren es el helado “to go” = para llevar.

De igual manera se presenta la información correspondiente a la Matriz de motivadores e inhibidores de consumidor de helados, que como su nombre lo indica, pretende encontrar aquellas razones que lo motivan y aquellas razones que lo inhiben y donde se encuentra como resultado que unas de las principales motivaciones son la cercanía con el punto de venta, la variedad y la novedad. Por otro lado, los inhibidores está relacionados con no encontrar un punto de venta cercano, o no encontrar el helado que estaban buscando.

A continuación se presentan los resultados obtenidos con la aplicación del proceso de segmentación Mind Geonomics, donde se obtienen como resultado las 3 personalidades que describen al consumidor de helados de la ciudad de Bogotá: el tradicional que consume helado cuando ve la heladería o el helado que le gusta; el aficionado que es el que ve el helado como sinónimo de felicidad y no tiene apego a ninguna marca y el abúlico que es el que necesita un respaldo o una motivación para consumir helado.

Finalmente se plantea la estrategia que gira en torno a la alianza con la principal marca de helados envasados del país: Crem Helado, debido a su penetración en el mercado local, canal robusto de distribución en tiendas, droguerías y carritos de helado y el posicionamiento en la mente de los consumidores, para contrarrestar su poca presencia de puntos de venta en la ciudad de Bogotá. Así mismo Crem Helado aprovechará el producto de Baskin Robbins para sacar al mercado unos nuevos sabores de Polet y Heladino con características premium, sin invertir tiempo y dinero en el proceso de innovación en desarrollo.

En consecuencia, se desarrolla el plan de mercadeo que es la carta de navegación para ejecutar dicha alianza, con acciones puntuales enfocadas a la elaboración de nuevos productos de Crem Helado, con sabores de Baskin Robbins, comercialización a través de los puntos de propios de cada marca y la respectiva promoción. Dependiendo del éxito de este plan se plantearía la estructuración de una estrategia a largo plazo donde Crem Helado pueda sacar provecho de los más de 1.000 sabores que hacen parte del portafolio de productos de Baskin Robbins, llegado a negociaciones a nivel mundial, en dónde los mismos volúmenes de onzas de helado permitan que el costo marginal de la materia prima disminuya y beneficie a las dos partes.

## **2. Situación Actual**

### **2.1. Pregunta de investigación**

¿Desde la comprensión de los de los hábitos y preferencias del consumidor de helados de Bogotá, la masificación del producto resulta ser una alternativa viable para incrementar las ventas de Baskin Robbins?

### **2.2. Hipótesis**

Teniendo en cuenta que el helado es un producto con múltiples tipos de consumidores, se debe plantear una estrategia masiva que permita llegar a donde el consumidor está y en el momento de consumo adecuado para estimular su compra, logrando así que Baskin Robbins incremente su volumen de ventas en el 2017.

### **2.3. Objetivos**

#### **2.3.1. Objetivo general.**

Conocer las preferencias de consumo de helado en Bogotá, con el fin de estructurar un plan de mercadeo que estimule las ventas de Baskin Robbins en 2017.

#### **2.3.2. Objetivos específicos.**

- Encontrar los insight y elementos que puedan explicar el proceso de decisión, compra, consumo y eliminación de helados en Bogotá.
- Identificar los motivadores y los inhibidores del consumo de helados en Bogotá.
- Conocer a través de la metodología de Focus Group que determina el consumo de helado.

- Establecer a través de Mind Genomics, las personalidades de los consumidores de helado de Bogotá y sus preferencias de consumo.
- Basados en los resultados de la metodología, establecer un plan de mercadeo para Baskin Robbins en 2017 que permita estimular las ventas de la marca.

### 3. Marco Teórico

#### 3.1. Palabras claves

**Focus Group:** Discusiones, con niveles variables de estructuración, orientadas a un tema particular de interés o relevancia, tanto para el grupo participante como para el investigado. (Juan & Roussos, 2010).

**Insight:** anglicismo que hace referencia a una motivación profunda del consumidor en relación a su comportamiento hacia un sector, marca o producto. Se basa en percepciones, imágenes o experiencias del consumidor con la marca. Término que hace referencia a la psicología del consumidor, importante en marketing directo para conectar con el consumidor de forma individual y que se sienta identificado con el mensaje propuesto y que actúe en consecuencia. (Marketing Directo, 2016).

**Abúlico:** Que padece abulia, que no tiene voluntad o energía. (Word Reference, 2005)

**Helado:** Productos que resultan de batir y congelar una mezcla debidamente pasteurizada y homogeneizada de leche y derivados lácteos junto con otros productos alimenticios (Licata, 2016)

**Helado duro:** Una preparación alimentaria que se obtiene de una mezcla de ingredientes, llevada a un estado blando y a la temperatura de consumo (aproximadamente de  $-8$  a  $-13$  grados centígrados), mediante congelamiento rápido y agitación simultánea que permite la incorporación moderada de aire. (Comunicado Técnico Sigep, 2011)

### **3.2. Marketing 1.0, Marketing 2.0 y Marketing 3.0**

Para la realización de este trabajo, se determinó tomar como punto de partida la teoría establecida por Philip Kotler con respecto a los conceptos del marketing 1.0, marketing 2.0 y marketing 3.0, con el fin de entender si estos tienen aplicabilidad para desarrollar el plan de mercadeo de la marca de helados Baskin Robbins en Bogotá, o si por el contrario se debe aplicar una teoría y conceptos diferentes.

El marketing en su versión más básica, o como es comúnmente conocida: versión 1.0, nació después del desarrollo de la tecnología de producción y tiene como perspectiva el producto. Los productos estaban diseñados únicamente para satisfacer necesidades básicas, la producción masiva estaba en furor y el interés de las empresas radicaba en la optimización de la rentabilidad a través de menores costos de producción. Los lineamientos bajo los que trabajaba marketing eran en torno a la comunicación de la funcionalidad del producto y sus especificaciones y la interacción con los consumidores estaba centrada en las transacciones uno a uno (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2012)

Para la siguiente versión del marketing: marketing 2.0, ya existía un jugador clave en el mercado: la información. En efecto, esta versión nació como resultado de las tecnologías de la información.

En esta era, el objetivo principal gira en torno a lograr la satisfacción de los consumidores y como consecuencia retenerlos, porque con más información, son capaces de cuestionar los atributos, materias primas y finalidad de los productos, por lo cual ya no es tan fácil convencerlos de comprar y menos de garantizar su recurrencia. Por esta misma razón, las empresas ya no se dedican a satisfacer las necesidades básicas de los consumidores, sino que ahora están orientadas por la misión, visión y valores corporativos; además deben trabajar por interactuar con los consumidores en relaciones uno a uno (Kotler et al, 2012).

El marketing 3.0 nace de la nueva ola tecnológica y su punto de partida son los valores. Los consumidores están interesados en aportar para que el mundo sea mejor, por lo que se interesan en empresas que tengan algún compromiso: con el medio ambiente, con la humanidad, con comunidades vulnerables, etc. Es decir, su interés se centra en las empresas que crean un vínculo entre lo funcional, lo emocional y espiritual y para quienes la interacción con sus consumidores se base en la colaboración entre muchos. (Kotler et al, 2012).

Sin embargo, es importante ahondar en la descripción de la “ola tecnológica”, para poder entender el porqué del marketing 3.0. De acuerdo a lo expresado por Kotler et al (2012), la tecnología actual dada por los computadores, los celulares, el cada vez más creciente acceso a internet y la posibilidad de participar en la generación de contenido en diferentes portales web, le ofrece la posibilidad a los consumidores de estar conectados la mayor parte del día y además de interactuar con personas alrededor del mundo.

Es por esta razón, que empiezan a aparecer y a cobrar cada vez más relevancia los medios sociales, que de acuerdo a la categorización de Kotler et al. (2012) pueden ser medios sociales de expresión como Facebook, Twitter, YouTube; o medios sociales de colaboración como por ejemplo Wikipedia.

La importancia de los medios sociales radica en que la opinión de sus usuarios, cada vez se vuelve más representativa e influyente entre los otros usuarios, por lo que la percepción o preferencia por una marca puede verse afectada positiva o negativamente al ser expuesta en estos escenarios. De otro lado, los medios de colaboración se están volviendo demasiado relevantes en la medida en la que permiten que sus usuarios participen de los procesos actuales o en nuevos desarrollos, generando un alto potencial de innovación.

Sin embargo, la colaboración no es un proceso exclusivo de estos medios, también lo llevan a cabo aquellas empresas que entienden que el proceso de diseño y de generación de nuevos productos y servicios no es exclusivo de ellas, sino que pueden invitar a sus consumidores a participar. Según Kotler et al. (2012), existen 5 motivadores para los consumidores en la co-creación: el primero es por querer demostrar la capacidad de generar valor, el segundo es porque están interesados en la personalización de los productos o servicios que usualmente consumen, el tercero tiene que ver con los incentivos económicos, el cuarto hace referencia al interés de asegurar un empleo y el quinto es simplemente porque les genera diversión. Así es de esta manera, que evidenciamos como se crea el marketing de colaboración, que representa el primer componente del marketing 3.0.

Para continuar con la explicación de la incidencia de la era tecnológica en el marketing 3.0, Kotler et al. (2012) también hacen referencia a la globalización y a la importancia que tiene,



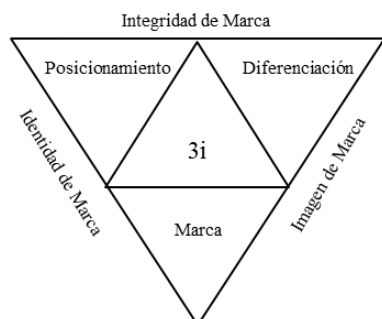
precisamente porque son los avances tecnológicos los que dan vía a la misma. De igual manera señalan que la globalización da paso a la generación de unas contradicciones, en términos que la apertura económica que abarca, no necesariamente se extiende al ámbito político, no conlleva a economías equitativas y no genera una cultura uniforme sino diversa.

Sin embargo, estas contradicciones tienen una forma positiva de ser abordadas, ya que generan mayor conciencia y preocupación por parte de las personas, lo que conlleva a que se quieran involucrar y apoyar causas sociales y así mismo, las empresas también sienten la necesidad de involucrarse y de “ser percibidas como organizaciones que ofrecen continuidad, conexión y dirección” (Kotler et al., 2012, p.31). Esta preocupación tanto de consumidores como de empresas, da paso al marketing cultural, que es el segundo componente del marketing 3.0.

Según Kotler et al. (2012), el tercer componente del marketing 3.0 es la sociedad creativa, que hace referencia a las personas innovadoras y creativas, que crean nuevas tecnologías y desarrollan nuevos conceptos, usan los medios sociales, tienen opiniones fuertes y adquieren seguidores. Es decir, son lo que se conoce actualmente como los influenciadores.

Estos 3 componentes del marketing 3.0: marketing de colaboración donde es protagonista la co-creación, marketing cultural que tiene como fin que las empresas demuestren su interés por involucrarse y apoyar causas sociales y sociedad creativa que da paso al nacimiento de los influenciadores, evidencian que las empresas están teniendo una nueva necesidad de comunicación con sus consumidores, “como seres humanos con mente, corazón y alma” (Kotler et al., 2012, p.52) y para atender dicha necesidad, Kotler et al. (2012) han establecido del modelo 3i, dónde evidencian la interrelación que deben tener entre marca, posicionamiento y diferenciación, con la integridad, identidad e imagen de la misma, con el fin que las

conversaciones que establezcan con los consumidores sean coherentes y resulten relevantes para los mismos:



*Ilustración 1.* Marketing 3.0. Modelo 3i (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2012)

Hasta este momento, sólo se ha hecho referencia a la teoría y al porqué del nacimiento del marketing 3.0, pero ahora vamos a ver cómo éste es llevado a la práctica. Ésta nueva era del marketing, involucra un cambio a fondo de la empresa, no basta con definir un nuevo mensaje para una campaña de comunicación, sino que como afirman Kotler et al. (2012), debe contemplar un replanteamiento general de su estrategia, donde se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

1. Definir de una buena misión: esto es entendido como “introducir una nueva perspectiva de negocio que puede transformar la vida de los consumidores” (Kotler et al., 2012, p.76). La nueva buena misión debe inspirar a los empleados y debe ser verdaderamente convincente. Para esto se debe usar argumentos fuertes y debe involucrarlos directamente.
2. Transmitir valores a los empleados: los buenos valores que se deben transmitir a los empleados, son aquellos que están alineados a los componentes del marketing 3.0: marketing de colaboración, marketing cultural y sociedad creativa, ya que estos estimulan las facetas

colaborativa, cultural y creativa de los mismos. Por otro lado, estos buenos valores hacen aumentar la productividad y mejora el trato con los clientes.

3. Transmitir valores al canal: Entendiendo a los distribuidores como parte fundamental del proceso de interacción de las empresas con los consumidores, es importante que éstos compartan la misma cultura corporativa, por tanto son multiplicadores y representantes de las marcas.

4. Transmitir visión a los accionistas: “para que una empresa perdure en el tiempo, la sostenibilidad debe ser su estrategia, surgida de su misión, visión y valores. La dirección ha de considerarla como una fuente de ventajas competitivas que la diferencien de sus competidores” (Kotler et al., 2012, p.141), los accionistas deben tener claro que al ser sostenibles garantizan su permanencia y preferencia del mercado, por lo que deben estar completamente sensibilizados y deben ser partícipes de la cultura corporativa.

Una vez se ha definido la estrategia para la incursión de la empresa en el marketing 3.0 y se han involucrado a todos los stakeholders, se debe llevar a la práctica. Kotler et al. (2012), señalan que esto se logra, en la medida en que la empresa pueda:

1. Provocar una transformación cultural: el proceso de transformación socio cultural hace referencia a los seres humanos que quieren escalar en la pirámide de necesidades de Maslow.

Para participar en este proceso se debe:

- Identificar el desafío sociocultural que se quiere abordar. Dentro de los desafíos se encuentran: el bienestar, la educación, la justicia social y la privacidad.
- Elegir el grupo objetivo. Dentro de los más representativos se encuentran: los grupos de género, las minorías y la clase media.
- Ofrecer una solución transformadora.

2. Desarrollar negocios en países emergentes: Este proceso hace referencia al compromiso de la empresa con mejorar los indicadores de pobreza, dándole facilidades a su población: como acceso a productos y servicios, que usualmente no pueden obtener con facilidad.

3. Participar en la lucha de la sostenibilidad medio ambiental: las empresas puedan hacer parte de este proceso de acuerdo a la naturaleza de su negocio y al segmento al que se dirigen. Pueden ser innovadores, generando productos sostenibles, propagadores manejando un modelo de negocio ecológico, o inversores al compartir la visión de generar un mundo ecológico y sostenible.

En el momento en que la empresa ha elegido el proceso en el que va a participar y ya teniendo a todos sus grupos de interés alineados, se puede decir que va a estar practicando el marketing 3.0, donde el marketing de colaboración, el cultural y la sociedad creativa forman parte de su ADN y se convierten en su razón de ser.

### **3.2.1. Baskin Robbins en Bogotá como franquicia y Marketing 3.0.**

De acuerdo a la teoría que se ha expuesto anteriormente con referencia a lo manifestado por Kotler, Kartajaya y Setiawan, en su libro Marketing 3.0, donde se evidencia como se deben abordar los consumidores dadas las tendencias actuales de la humanidad y de los mercados y entendiendo que Baskin Robbins en Bogotá hace presencia como una franquicia que debe seguir los lineamientos establecidos para la marca a nivel mundial, no se podría intervenir la cultura corporativa, ni emprender un nuevo proceso que implique una transformación cultural, desarrollar negocios que pretendan erradicar la pobreza o participar en la lucha de la sociedad

medioambiental, para así alinearse a los conceptos del marketing 3.0 y de esta manera plantear un plan de mercadeo que tenga estas características.

Sin embargo, la marca Bakin Robbins considera que los consumidores de la marca están actuando “como seres humanos con mente, corazón y alma” (Kotler et al., 2012, p.52), por lo que se determina que la teoría que se debe trabajar para desarrollar el plan de mercadeo de la marca, debe estar enfocado específicamente en el consumidor de helado de la ciudad de Bogotá.

### **3.3. Introducción a la segmentación**

De acuerdo a lo escrito a lo largo del documento, es indispensable mencionar la Segmentación como un elemento clave a la hora de definir cualquier tipo de estrategia y de proponer los diferentes planes de acción que componen el plan de mercadeo. En la actualidad, independientemente de la categoría o sector en la que se tenga presencia, la competencia es cada vez mayor. Esta razón y la escasez de recursos con la que cuentan las empresas obligan a definir prioridades y focos tanto en el desarrollo de producto como en el plan de comunicación. Es por eso que se hace necesario segmentar el mercado.

La segmentación representa el proceso de dividir un mercado en segmentos o grupos identificables, más o menos similares y significativos, con el propósito de que se puedan ajustar a las mezclas del mix de marketing, de acuerdo a las necesidades de uno o más segmentos específicos (definición estratégica y táctica). (Lamb, 2006)

### 3.3.1. Tipos de segmentación.

No existe una técnica única de segmentación, depende de lo que se esté buscando o del negocio al que se dedique la empresa. Muchas de las segmentaciones tradicionales únicamente describen a un grupo de individuos con algunas características sin que esas características o variables lleguen a ser determinantes en el momento de compra o consumo.

Algunos de los tipos de segmentación de acuerdo a lo descrito por la ESERP Business School de Barcelona en su programa de Dirección Comercial y de Marketing se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 1 .  
*Tipos de segmentación*

TIPOS DE SEGMENTACIÓN DE MERCADOS					
SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA	SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA	SEGMENTACIÓN POR CLASE SOCIAL	SEGMENTACIÓN POR BENEFICIOS	SEGMENTACIÓN POR NIVEL DE USO	SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continentes: Europa, Asia, América, África y Oceanía.</li> <li>• Países Centroamericanos: Nicaragua, Guatemala, El Salvador.</li> <li>• Regiones: Norte, Sur, Levante.</li> <li>• Ciudades: Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla, Bilbao.</li> <li>• Tipo de hábitat: metropolitanos, urbanos, rurales, ciudades entre 500.000 y 1.000.000 de habitantes.</li> <li>• Tipos de clima: cálido, lluvioso, templado.</li> <li>• Orografía: Alpes, Andes, Pirineos.</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad: los menores de 15 años, entre 15 y 25 años, más de 65 años.</li> <li>• Sexo: hombres y mujeres.</li> <li>• Estado Civil: solteros, casados, viven en pareja, viudos, divorciados.</li> <li>• Ciclo de vida familiar: solteros, parejas jóvenes, matrimonios sin hijos, matrimonios con hijos pequeños, matrimonios con hijos mayores.</li> <li>• Tamaño de la familia: cinco miembros, matrimonio con tres hijos.</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• División de miembros de una sociedad en una jerarquía de clases de estatus distintos, basadas en variables combinadas de: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Nivel de ingresos: por ejemplo, hasta un millón, de dos a tres millones y más de cuatro millones de pesetas/año.</li> <li>– Nivel de educación: sin estudios, estudios primarios, formación profesional, estudios universitarios.</li> <li>– Tipo de trabajo: directivos, administrativos, obreros especializados.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflejan nuestra escala de valores.</li> <li>• “Beneficios esperados” que los clientes buscan en nuestros productos: por ejemplo, cámaras fotográficas, podemos encontrar los siguientes segmentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Los que quieren una cámara que al apretar un botón les solucione el problema de la fotografía, con muchas cosas (que tenga flash, zoom, muchas velocidades y diafragmas, etc.).</li> <li>– Aquellos que necesitan una cámara fotográfica compacta que “haga fotos” y que no sea tan sofisticada como la anterior, muy barata, para hacer las fotos del verano y de los cumpleaños y algún día memorable.</li> <li>– Los que necesitan una cámara de tipo manual.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correspondería a la tasa de uso de un producto. Nos serviría para poder clasificar a nuestros clientes, como por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Heavy users</i> de tabaco: más de 15 cigarrillos al día.</li> <li>– <i>Light users</i>: fumadores de menos de 15 cigarrillos al día.</li> <li>– <i>Non users</i>: no fumadores o fumadores esporádicos.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son grandes grupos de variables que suelen utilizarse para delimitar este tipo de segmentación, se materializan en los estilos de vida o <i>life-style</i>.</li> <li>• <i>Life-style</i> o estilo de vida es el esquema de valores y normas de vida que nos influyen en nuestra forma de vivir, a través de las cuales reflejamos nuestra conducta de consumo.</li> <li>• Muchos de los productos que consumimos diariamente pertenecen a un estilo de vida y no a una clase social determinada.</li> <li>• Dentro de las clases sociales conviven estilos de vida comunes, independientes de la clase social.</li> </ul>

Fuente: (ESERP, 2010)

Los dos primeros tipos de segmentación: geográfica y demográfica son un ejemplo de las segmentaciones que pueden llegar a quedarse en descriptivas y emplean variables cuantitativas que no necesariamente inciden en la compra por si solas. Es por esto que se debe analizar muy bien el objetivo para poder combinar las variables para asegurar un correcto ejercicio de segmentación. En el caso del estudio en cuestión y teniendo en cuenta que se trata de Helados, se contemplaran principalmente los aspectos enmarcados en los recuadros azules y que corresponden a:

1. Segmentación por beneficios
2. Segmentación psicográfica

Esto teniendo en cuenta el significado que puede llegar a tener el helado dentro de los hábitos de consumo y como producto que satisface tanto necesidades funcionales (alimentación) como emocionales.

Haciendo referencia a lo que mencionan otros autores como Aacker y Day el desarrollo de perfiles de segmentos orientados a las conductas implica la realización de investigaciones de mercado con fuentes de información primaria, en algunos casos diseños metodológicos cualitativos, teniendo en cuenta que no siempre hay información disponible. (AAKER, 1989). Por esta razón dentro del estudio se contempla tanto la realización de estudios cualitativos (Focus Gorup) y otras herramientas innovadoras que se mencionarán más adelante y complementado con estudios cuantitativos enfocados en estilo de vida y los vínculos emocionales.

Como complemento de lo descrito anteriormente, a continuación, se presentan los mismos tipos de segmentación, pero vistos desde el tipo de variables o aspectos (cuantitativos y cualitativos y su relación con el producto, para lo cual se hace nuevamente la precisión que para

efectos del estudio en cuestión, se contemplarán únicamente los tipos de segmentación presentes en el recuadro azul (Psicográfica y Conductual):

Tabla 2.

*Variables de segmentación de mercados*

Tipo de variable	Aspectos generales cuantitativos	Aspectos generales cualitativos	Especificidades con relación al producto
<b>Geográfica</b>	Ubicación geográfica, clima, coordenadas geopolíticas	Interpretación desde la cultura	Identificación de la región, país, clima, tamaño.
<b>Demográfica</b>	Edad, sexo, religión, etnias, ingresos, nivel ocupacional, sector económico, procedencia del país	Interpretación desde la cultura	Identificación de la región, país, clima, tamaño.
<b>Psicográfica</b>	Bajo enfoques y metodologías de sistematización, a través de la identificación de categorías.	Estilos de vida, mitos e imaginarios culturales, hábitos, valores y simbolismos, necesidades o presiones de grupos de pares.	Clase social y grupos de pertenencia y aspiración. Utilización del tiempo libre, conceptos de ocio, creencias y manifestaciones espirituales, patrones de estética y ética, estilo de vida y personalidad.
<b>Conductual</b>	Bajo enfoques y metodologías de sistematización, a través de la identificación de categorías.	Rituales de consumo, rituales de transición, estatus.	Ocasiones de compra, beneficios esperados, tasa de usos y estatus del consumidor.

Fuente: (Vélez, 2008)

Lo anterior sirve para concluir que independientemente de las variables, la decisión de la segmentación depende de la empresa, para lo cual normalmente se puede hablar de 3 etapas:

1. Estudio
2. Análisis
3. Definición de perfiles



La primera hace referencia a la búsqueda de información, conocimiento del mercado, necesidades, motivaciones entre otros. Aquí se emplean muchas veces herramientas de investigación que pueden hacer uso de fuentes primarias en su mayoría, y que en otra medida responden a metodologías más estructuradas como es el caso de los estudios cualitativos ya mencionados (ej. “focus groups”)

En la segunda etapa se combina toda la información obtenida en la primera etapa para realizar cruces, interpretar y agrupar segmentos o perfiles a partir de las variables o elementos comunes entre los distintos tipos de consumidores. Para efectos del estudio, esta etapa es la de mayor importancia teniendo en cuenta el foco que se tienen en el consumidor y la metodología planteada que va orientada hacia la definición de perfiles.

Por último, y una vez habiendo identificado algunos patrones, acuerdan y definen los perfiles definitivos o segmentos que van a ser el insumo principal para la elaboración del plan de mercadeo. No necesariamente se deben trabajar todos y depende de las intenciones y priorización que se quiera.

### **3.3.2. Técnicas de segmentación.**

Según lo descrito por (Green, 1977, 1978), y a la luz del estudio presentado en este documento, vale la pena mencionar que existen dos técnicas de segmentación denominadas “A priori” y “Post Hoc”. La diferencia fundamental está dada por el conocimiento del mercado, y en segunda instancia por el momento y la forma en la que se lleven a cabo.

La primera es una segmentación que se realiza de manera preliminar al estudio que se lleve a cabo, y lo que busca es validar algunas hipótesis o identificar comportamientos o aspectos relativos al producto y su relación con cada uno de los segmentos. Esta técnica implica un gran conocimiento del mercado y da por hecho que dentro de la organización se tiene un amplio conocimiento producto de la experiencia.

La segunda técnica descrita, hace referencia a la segmentación que se realiza de manera posterior al estudio, y es producto de los hallazgos que se deriven de la investigación cualitativa y/o cuantitativa, haciendo análisis de correlaciones entre variables o empleando otro tipo de análisis y cruces.

A la luz de este trabajo, y teniendo en cuenta la situación actual y realidad de la franquicia en Colombia de Baskin Robbins en el mercado de helados (poca o nula participación), la técnica más apropiada y la que se tendrá en cuenta es la “Post Hoc” partiendo de la premisa que al día de hoy no hay segmentos definidos y un mercado objetivo claro por parte de la marca.

Este estudio busca como uno de los principales aportes, la definición de segmentos de mercado a partir del hallazgo de perfiles únicos que surjan de la metodología empleada la cual se detallará más adelante. Combinado con hallazgos de otras herramientas tanto cualitativas como cuantitativas.

La segmentación que se plantea cumple con algunos de los elementos mencionados por Sanz, esta debe dar como resultado segmentos:

- Medibles: con variables que se puedan relacionar con el uso o compra del producto de interés.

- Accesibles: Para garantizar su acceso a la mezcla de marketing.
- Sustanciales: Deben ser lo suficientemente sustanciales para ser rentables.
- Diferenciales: Deben tener diferencias en determinadas variables comparados con el resto del mercado.
- Susceptibles de acción: Si no son susceptibles de acción no tiene sentido planear una mezcla de marketing diferente. (Sanz, 2010)

Frente a esto que se menciona de los segmentos, es importante destacar nuevamente que todo el estudio, tiene un enfoque primordial en el consumidor y su comportamiento, entendiendo el vínculo o relación que tiene con el helado. Las técnicas y metodologías empleadas buscan explicar esa relación y significado del helado para el consumidor, a través de preguntas y el entendimiento de: ¿Cuándo?, ¿Con quién?, ¿Dónde?, ¿Cómo?, ¿Por qué? y ¿Para qué?, comen helado las personas en Bogotá. Estas preguntas permitirán identificar desde la conducta y los aspectos psicográficos, cuáles esos aspectos relevantes que se traducirán en “insights” o verdades ocultas, claves para definir los motivadores del consumo de helado.

### **3.4. Mind Genomics**

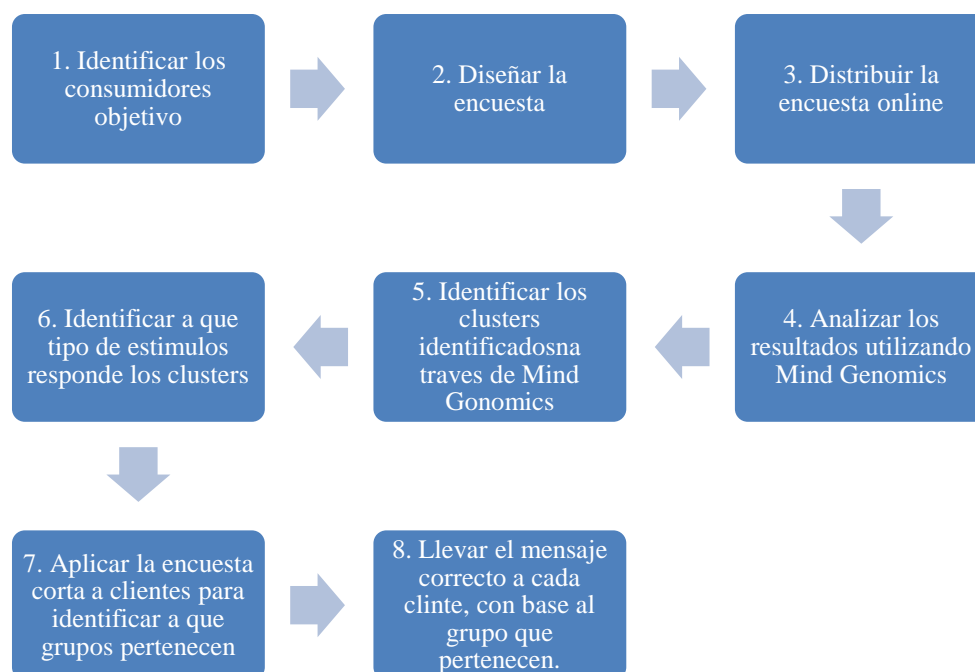
De acuerdo a lo mencionado por Moskowitz (Alarcon, 2016), el principio de Mind Genomics es “que el conocimiento es desarrollo desde el entendimiento de diferentes situaciones como consumir un desayuno, temas como la ética y productos como el yogurt” (p. 27).

“Mind Genomic se focaliza en crear una ciencia empírica acerca de cómo piensan los consumidores y aplicar esta ciencia a las declaraciones y mensajes en marketing y ventas” (Alarcon, 2016, pág. 28). En este caso específico de estudio, el conocer cómo piensan los consumidores es clave a la hora de definir el marketing mix correcto para los clientes de Baskin Robbins en Bogotá.

De igual forma como plantea Moskowitz (Alarcon, 2016), los objetivos de este modelo de segmentación son: primero entender la realidad desde la base, tema por tema, desde el punto de vista de la experiencia de las personas y segundo la cuantificación acerca de que es importante para cada persona. Dichos objetivos, se logran a través de herramientas básicas que requiere el modelo como la materia prima es el lenguaje (silos), un diseño experimental para crear cuestionarios y las personas que quieren realizar el test.

Con el modelo de Mind Genominc, se busca obtener como resultados una base de datos por silos que muestra que elementos o ideas interesan, valoran y afectan las emociones de la población objetivo de estudio, la segmentación de acuerdo a la estructura mental del silo, con base en que elementos son importantes para la población objetivo y la herramienta del punto de vista, para determinar la pertenencia a alguno de los segmentos de un individuo. (Alarcon, 2016, pág. 28)

La aplicación de este modelo permite tener la claridad suficiente para saber qué decir, como decirlo y a quien dirigirle los mensajes con el fin de vender los productos o servicio, y conocer como a un grupo de personas estos mensajes tienen el mismo comportamiento. (Salom & Milutinovic, 2016).



*Ilustración 2.* Grafico descriptivo del proceso Mind Gonomic. Elaboración propia basada en la metodología de Howard Moskowitz

### 3.4.1. Rule Developing Experimentation (RDE).

Esta herramienta permite crear estímulos de prueba que generan las diferentes combinaciones al encuestado, lo que permite identificar las características particulares que impulsan la aceptación y en qué medida. (Moskowitz H. , 2013)

El RDE empieza cuando se piensa en un problema y se identifican las características que debería tener el producto o servicio que solucionaría dicho problema. Esta es la parte más importante de un RDE bien diseñado ya que la empresa debe elegir cuáles son las características más importantes y relevantes para realizar el experimento. (Moskowitz, 2010)

De acuerdo con Moskowitz (Alarcon, 2016), el RDE que se utiliza para Mind Genomics está basado en 6 silos compuestos por 6 elementos que se analizarán, cada silo representa una característica del producto y cada elemento una situación o afirmación cotidiana.

Tabla 3.

*Silos y elementos “Terrorism Study”*

	Rationale	Element
<b>Silo #1 – What</b>		
A1	Media talking about it	The media talking about potential terrorist acts
A2	A threat	A bomb threat for a building that is a false alarm
A3	More intense description	A bomb under your car ...
A4	More intense description	Bombs blowing up in the middle of a building ...
A5	More intense description	Fire raging through a building ...
A6	More intense description	Contamination of the food supply ...
A7	More intense description	A deadly disease like smallpox/anthrax let loose
A8	More intense description	A Computer virus let loose that impacts your everyday businesses ...
A9	More intense description	A dirty nuclear bomb set off ...
<b>Silo #2 – Impact</b>		
B1	No one is affected	In a non - populated area ...
B2	More affected	In a heavily populated area ...
B3	Kids	An area crowded with children ...
B4	Parents/ seniors	An area crowded with senior citizens ...
B5	Others	An area filled with tourists ...
B6	Warning level 1	When you least expect it ...
B7	Warning level 2	During a Yellow alert ...
B8	Warning level 3	During an Orange alert ...
B9	Warning level 4	During a Red alert ...
<b>Silo #3 – Feelings and Locale</b>		
C1	Alone and helpless	You are all alone ... and you feel helpless ...
C2	Can't stop thinking about it	You think about it, you just can't stop thinking about it ... and you feel uneasy ...
C3	Get away	You'd drive any distance to get away from it ...
C4	Scared	You are scared ... inside and out
C5	Sensory	You experience it all ... seeing, smelling, tasting
C6	Overwhelmed	All the stress just builds up ... you feel overwhelmed
C7	Memory loss - maximum depression	You experience temporary memory loss because there's just too much to take in ...
C8	Family and friends	While surrounded by family and friends ...
C9	Turning point	At a special moment ... in your life
<b>Silo #4 – Remedies</b>		
D1	Highest global authority	You trust that God will keep you safe
D2	Global authority	You believe that international cooperation in the United Nations will keep you safe
D3	Global authority	You think UN Forces will keep you safe
D4	Global authority	Believe Homeland Security will keep you safe
D5	Global authority	You believe that the Centers for Disease Control and Prevention will keep you safe
D6	Local authority	You think that Local police will keep you safe
D7	Local authority	You think that Local hospital will keep you safe
D8	Media keeps you informed	It's important for the Media will keep you informed
D9	Contact with family and friends	You need to contact your friends and family to make sure they are OK ...

Fuente: (Moskowitz, 2010)

El estudio se inicia con una orientación al encuestado sobre la selección de elementos o situaciones que el encuestado deberá calificar uno a la vez, esto permitirá tener una aleatoriedad

en la organización de estos elementos y así evitar que el encuestado pueda calificar de la misma manera los elementos. (Alarcon, 2016).

Al encuestado se le mostrara un set de 36 preguntas, 6 elementos por cada silo a evaluar, dichas preguntas se orientaran de tal forma que el encuestado pueda seleccionar su respuesta en un rango de once opciones. (Herrera, 2016)

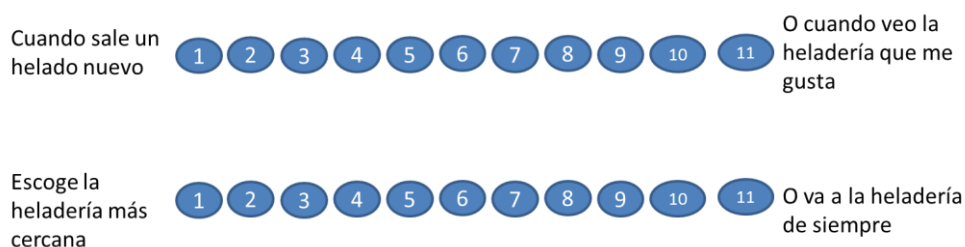
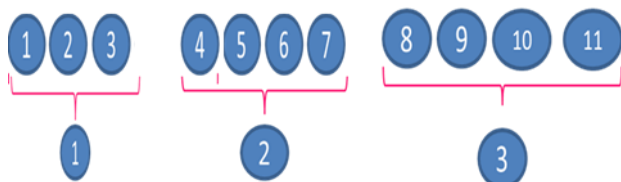


Ilustración 3. Ejemplo de preguntas Fuente: Elaboración Propia

La encuesta puede ser distribuida de forma online, una vez se tiene el mínimo de encuestas deseadas se deben seguir los siguientes pasos (Herrera, 2016):

1. Consolidar las respuestas de las encuestas realizadas
2. Ordenar las respuestas en un sentido lógico, que permita tener las respuestas con mayor porcentaje de aceptación en un solo extremo, para esto es necesario la corrección de la escala.
3. Reducir los rangos de respuestas en 3 opciones



*Ilustración 4.* Nuevos rangos de respuestas Fuente: Elaboración Propia

Una vez, se tienen las respuestas con los nuevos rangos se debe realizar una validación estadística a través de una regresión lineal múltiple, donde las variables independientes son las respuestas a los silos y la variable dependiente la moda de dichas respuestas.

En esta regresión se debe tener un R cuadrado sólido, idealmente superior al 70%, con grados de libertad de los residuos superior a 60, un valor crítico de F menor que F y solo se tendrán en cuenta las preguntas con una probabilidad inferior al 5%. (Herrera, 2016)

Con las preguntas seleccionadas de acuerdo a la validación matemática anterior, se deben definir 3 tipos de personalidades por cada silo, teniendo en cuenta los elementos o situaciones.

De acuerdo con Herrera (Alarcon, 2016) cada personalidad debe contar la historia de un tipo de cliente y debe ser coherente con la posición que ocupa su rango dentro de cada una de las seis preguntas del silo. En este paso es importante describir cuantitativamente los resultados de la encuesta, se debe presentar la distribución porcentual por tipo de personalidad por silo de la población encuestada. (p.42)



## **4. Metodología**

La metodología utilizada en esta investigación es la metodología descriptiva, la cual, permitirá conocer los consumidores, las tendencias y ocasiones de consumo de helado.

De acuerdo con (Benassini, 2009), la investigación descriptiva permite “definir con claridad un objeto, el cual puede ser un mercado, una industria, una competencia, puntos fuertes o débiles de empresas, algún medio de publicidad o un problema simple de mercado” (p. 45).

### **4.1. Focus Group**

Teniendo en cuenta que la investigación busca entender el bajo consumo de los helados de Baskin Robbins en la ciudad de Bogotá para poder estructurar y proponer un plan de marketing que se presente como alternativa para revertir esta situación, se plantearon algunos objetivos relacionados con perfil del consumidor, tendencias y factores de decisión. Sin embargo, en el transcurso del estudio se quiso ir más a fondo para conocer las verdaderas razones por las cuales una persona podría consumir o no helados desde lo psicológico. Para esto se planteó una pregunta base: “¿Por qué la gente come helado?”, acotándolo a la ciudad de Bogotá, independientemente de la marca que consume. Esto con el fin de entender las razones de fondo que motivan al consumidor, y buscando identificar esos aspectos claves que están presentes en la relación helado – personas.

Partiendo de la base de que la mayoría de productos tienen tanto atributos funcionales como emocionales, de acuerdo a lo que se mencionó anteriormente, se podría decir que el helado debe cumplir principalmente un rol funcional de alimentar por estar presente en la categoría de

alimentos y bebidas. Sin embargo, se quiso ir más a fondo entendiendo que detrás del consumo del helado existen elementos culturales, emocionales, costumbres y connotaciones especiales que son determinantes a la hora de incentivar la compra y el consumo para cada tipo de persona (aspectos psicográficos y conductuales).

Para esto se planteó dentro de las diferentes técnicas, la realización de un Focus Group en donde se pudiera indagar y conocer elementos claves que permitieran responder a la pregunta descrita anteriormente. Una sesión informal en la que los participantes pudieran sentirse en confianza para expresarse libremente sin ningún tipo de cohibiciones o limitaciones.

**Justificación:** Se partió de la premisa de que dentro de cada persona existe un niño interior independientemente de la edad. Para lo cual se apela a buscar ese niño de manera natural, invocándolo para que pueda llegar a explicarnos la relación que existe con el helado desde la infancia. El primer momento y encuentro que se da entre un helado y una persona, se da durante los primeros años de vida, razón por la cual se tuvo como punto de partida para remontarse a esa época y evocar todos esos elementos claves que permitieran identificar improntas e insights esenciales para efectos del estudio.

**Público Objetivo:**

- Padres de familia entre 28 y 43 años.
- Niños y niñas entre 4 y 14 años.

Se tuvo la participación de 20 personas en total (9 adultos y 11 niños)

**Lugar y momento:** Se llevó a cabo en el parque infantil al aire libre de una heladería en la ciudad de Bogotá un domingo soleado en horas de la tarde.

**Duración:** La sesión tuvo una duración de 2 horas aproximadamente.

**Agenda:**

1. Presentación y contextualización
2. Sesión de preguntas y charla con moderadores.
3. Sesión de Dibujos
4. Juego de roles (niños y padres)

#### **4.1.1. Desarrollo Focus Group.**

**Contextualización:** Dentro de la introducción que se llevó a cabo se explicó el objetivo principal en el que se indagaría y se harían preguntas relacionadas con el helado y su relación en la vida de cada persona, investigando y conociendo: recuerdos, hábitos, ocasiones de consumo, historias, motivaciones, lugares, marcas, personas con las que asocian el helado y su consumo, entre otras. Durante este tiempo se aprovechó para brindar un helado de degustación en diferentes sabores tanto a niños como adultos mientras se llevó a cabo la introducción.

Los participantes fueron distribuidos en dos grupos a cargo de dos moderadores, uno de ellos compuesto por padres (adultos) y el otro por niños, en espacios independientes en donde no hubiera sesgo por parte de los padres hacia sus hijos y viceversa.

**Sesión de preguntas y charla:** Aunque se buscaba una charla natural e integral se tuvo una guía de preguntas a manera de referencia, sobre las cuales se llevó a cabo la actividad, sin embargo a medida que se iban tocando algunos temas o surgía un aporte o hallazgo importante se profundizaba sobre este.

A continuación las preguntas base:

- ¿Qué es el helado?
- ¿Cómo es el helado?
- ¿Por qué prefieren los helados?
- ¿Cada cuánto consumo helado?
- ¿Cuál es su sabor preferido?
- ¿Qué tipo de helado prefiere?
- ¿Cuándo le dan ganas de comer helado?
- ¿Cada cuánto come helado?
- ¿Con quién come helado?
- ¿De qué sabor les gustaría que hubiera un helado?
- ¿Cuál es el recuerdo más feliz comiendo helado?

**Dibujos:** Teniendo en cuenta lo que se mencionó al principio, se parte del supuesto de la existencia de un niño interior en cada persona que motiva en algunos momentos a cada individuo a consumir helado, debido a las costumbres y asociaciones que existen con este producto. Para plasmar esto se recurrió a la creatividad, permitiendo que cada participante (niños y adultos) comunicaran y registraran mediante un dibujo, ese momento más representativo que se les venía a la mente a la hora de pensar en los helados. Podía ser un momento ideal, un recuerdo o cualquier representación en la que obligatoriamente hubiera un helado.

**Roles:** En este momento se simuló un juego de roles en el que todos los niños y niñas se vistieron de heladeros y pasaron a ocupar el lugar detrás del mostrador (refrigerador) para servir

y preparar helados, entrando en contacto directo con más de 30 sabores, toppings y salsas. Del otro lado del refrigerador se encontraban los adultos en rol de clientes

#### **4.1.2. Resultados Focus Group.**

La dinámica de focus y actividades complementarias permitieron identificar hallazgos e insights claves a la hora de pensar en esos elementos importantes en el momento de estructurar un plan de mercadeo enfocado en el consumidor y su relación con el helado. Teniendo en cuenta que no se trata de una técnica cuantitativa en donde se busquen promedios y aspectos más recurrentes, a continuación se presentan los hallazgos más importantes ilustrados a través de verbatims. Se hace diferenciación de las respuestas de niños y adultos para permitir identificar diferencias y similitudes de cada uno.

El helado resulta un premio para las personas, es la forma de recompensar un esfuerzo o día difícil *“Me lo merezco, es una indulgencia”*. A pesar de que no ven al helado como un producto perjudicial para la salud o dañino como lo puede ser cualquier golosina, son conscientes, quizás por la asociación con un postre o por la dosis normal de dulce, que no es un producto para consumir todos los días si quieren mantener la figura o cuidar la salud: *“Intento no comer todos los días por que me cuido pero por lo menos una vez cada 15 días o cada 8 días fijo”* *“Me gusta mucho, me cuido en la comida”*.

Para otras personas el helado evoca recuerdos de la infancia con momentos positivos en los que siempre estaban compartiendo y tenían la opción de fabricar su propio helado o personalizarlo: *“Con mis hermanos hacemos paletines y salíamos a venderlos a los vecinos”* *“El helado típico es el que hacemos con mi abuelita, el batilado”*. Este es un insumo interesante pensando en la necesidad de innovar y personalizar el helado que se consume. Es importante que

la persona pueda elegir o sentirse importante. También puede explicarse como el gusto por el helado o la afición por éste tuvo su origen en la infancia y perdura en el tiempo. Por esta razón se puede inferir que una persona no va a dejar de consumir helado y siempre va a asociar el helado con un momento feliz. Sin embargo, es importante resaltar como también puede asociarse con momentos no tan felices pero que luego del helado se convirtieron en momentos agradables gracias al significado del helado como sinónimo de premio: *“Recuerdo que mi mamá me daba un helado siempre que salíamos del odontólogo”*.

Por tradición y cultura es clave entender el contexto en el cual las personas comen helado, permitiendo analizar esto para futuros planes de comunicación o desarrollo de productos. Entendiendo el estilo de vida de las personas y su día a día, varios de los comentarios de los participantes del focus group cobran importancia: *“ Plan familiar de domingo que se respete debe tener un helado ”* , *“Desde chiquitos en todas las fiestas de mi familia siempre hemos comido porque con helado”*. A futuro esto permite direccionar una estrategia atándolo a ocasiones, días de la semana, lugares, etc.

Así como se evidenció la asociación con felicidad, también se puede lograr asociación con el amor y la seducción *“Me acuerdo yendo con la niña que me gustaba en plan levante a comer helado, era barato y a ellas les gustaba”*, para lo cual se justifica entender como posteriormente, los mensajes, empaques, sabores dan señales e invitan al consumo.

Respecto a las respuestas de los niños, se evidencia la simplicidad en ellas y como muestran un significado sencillo y directo de la relación con el helado.

- ¿Qué es el helado?: *“Algo frio” “Rico” “Sabor congelado” “Una bola de sabor congelado” “Hielo con sabor”*
- Cómo es el helado: *“Hielo”, “Paleta”, “Frio”, “Bola”*
- Preferencia: *“En los parques”, “ Los helados son deliciosos” “ El azúcar es un condimento”*
- Tipos de helados: Raspados y paletas.
- Cuándo les dan ganas de comer helado:
  - *“Todo el tiempo”*
  - *“En el baño”*
  - *“En el colegio”*
  - *“Cuando tengo frio por las calorías”*
  - *“Como postre”*
  - *“Cuando voy a crepes”*

El helado, para los aficionados y amantes de éste se puede consumir en cualquier momento y a cualquier hora.

- Sabores preferidos: Chicle, menta, limón, mora azul, tamarindo, piña, fresa, chocolate, tomate, algodón de azúcar.
- Sabores que le gustaría que hubiera : bom bom bum, mashmellow, champaña, vino, helado con donut.
- Cuándo es el recuerdo más feliz:
  - *“San andrés”*
  - *“Baskin Robbins”*
  - *“En el colegio”*

- “En crepes con mi abuelita”
- “En cartagena en la piscina”
- “En mi casa en mi cuarto”

Las respuestas anteriores explican la asociación que se tiene con el helado, en donde es importante saber lo que se entiende desde un principio por Helado y para saber cuales son esos valores agregados que se pueden llegar a ofrecer materializados en el producto aumentado.

### Dibujos

A continuación se muestran algunos de los dibujos que se hicieron destacando elementos presentes que los mismos autores explicaron verbalmente:



Ilustración 5. Dibujos niños Fuente: Dibujos participantes Focus Group Baskin Robbins

- El helado es asociado con días soleados en la mayoría de los casos.
- Esta presente en actividades al aire libre que no necesariamente son solo de comida (ej. Ciclovía).



- El helado es complice y es la combinación perfecta.
  - Esta presente en los momentos familiares y de entretenimiento.
  - Es sinónimo de diversión y es una solución y alternativa en momentos aburridos.
  - Se observa el helado en su representación típica y característica: el cono de galleta con una bola de helado.
- Es compatible para comer cuando se está solo, con otra persona( ej.Abuelita) y en grupos (ej. Familia)
- El helado puede consumirse dentro de la casa o fuera de la casa (ej. Paseos)
  - Hay asociaciones directas con marcas específicas y los recuerdos son en lugares puntuales como es el caso de Crepes y Mimos. En donde es evidente la importancia de las marcas presentes en el top of mind.



Ilustración 6. Dibujos adultos Fuente: Dibujos participantes Focus Group Baskin Robbins

- Dentro de lo que se mencionó anteriormente en los verbatims, se evidencian distintos tipos y formas de helado. Ej. Paletas, paletines , conos, vasos.
- Los helados caseros, recuerdos y asociaciones con el “do it yourself” evidencian con el batilado hecho en casa y los paletines hechos en cubetas.

- Dentro de los momentos de consumo sobre salen los momentos de compañía, en la mayoría de los casos el helado está en medio y es un pretexto.
- Se puede comer helado en la casa , luego de una cena o en alguna celebración.
- El helado resulta un premio para momentos poco agradables como ir al odontólogo, en donde lo mejor del día es el helado después de la cita.
- Sabores tradicionales como el chocolate y la fresa son muy recordados y están presentes por encima de sabores “tristes y pálidos” como la vainilla.
- El helado es el cómplice ideal para los momentos de seducción. Aunque casi siempre acompaña los días soleados, también puede estar presente durante la noche, como único alimento y plan, o como postre.

Dentro de los hallazgos más importantes se puede ver como independientemente de la edad, los dibujos permitieron poner a un mismo nivel tanto a niños como adultos, mostrando señales interesantes que están presentes en los dos grupos. El consumo de helado es algo que va determinado por la tradición y se hereda de generación en generación. Esto se ve reflejado en cada uno de los dibujos, mostrando como el significado del helado tiene muchas similitudes dentro de los diferentes grupos y personas.

Adicionalmente es interesante poder evidenciar como un producto tan básico como algunos lo describen “hielo con sabor”, cobra tanta importancia y tiene tanta versatilidad, variaciones y significado según el momento de consumo, la compañía, el plan, los gustos, etc.

Desde la perspectiva del consumidor es importante poder interpretar lo descrito anteriormente como resultado del focus group para entender que existen diversas personalidades y motivaciones. Con la metodología planteada, se complementarán algunos de los elementos

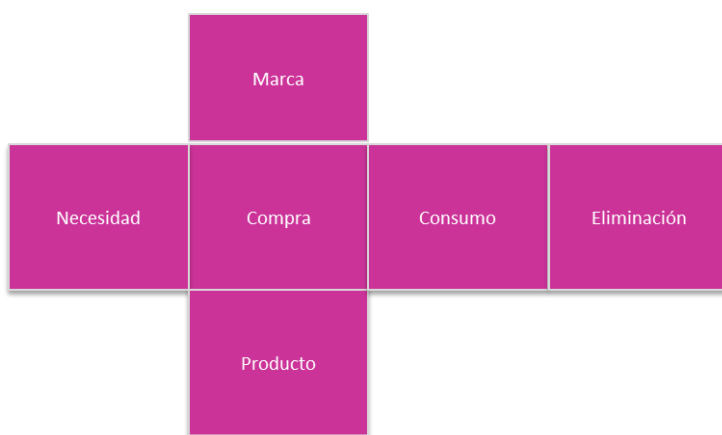
identificados en esta sesión y se llevan directamente a acciones y estrategias específicas que buscan en gran medida satisfacer al consumidor y llegar a más personas, entendiendo que en la gran mayoría de hogares de la ciudad de Bogotá existe algún amante del helado.

#### **4.2. Cubo de gestión de conocimiento del consumidor**

De acuerdo a lo expresado por Camilo Herrera, el cubo de gestión de conocimiento del consumidor es una metodología que se emplea con el fin de encontrar ayudar a insights y elementos que puedan explicar el proceso de decisión, compra, consumo y eliminación de determinado producto o servicio. (Herrera, 2016) En esta medida, en la elaboración del cubo se exploran 6 dimensiones:

1. Necesidad: indaga sobre los sentimientos, emociones y motivadores que hacen que un consumidor tenga un determinado interés.
2. Marca: relaciona las marcas que están en la mente del consumidor y que pueden satisfacer esa necesidad.
3. Compra: establece el proceso que se lleva a cabo para adquirir el producto o servicio.
4. Producto: hace referencia a lo que obtiene el consumidor después de haber hecho la compra.
5. Consumo: identifica el momento en que se le saca el provecho al producto o servicio que ha sido comprado.
6. Eliminación: señala el proceso mediante el cual el consumidor desecha lo que ha adquirido.

Una vez se ha hecho la exploración de las 6 dimensiones del cubo y se han encontrado elementos sobre de la necesidad, la marca, la compra, el producto, el consumo y la eliminación, se busca establecer una relación entre todas y encontrar los aspectos más relevantes en el proceso que lleva a cabo el consumidor, con el fin de encontrar un punto clave con el que la marca que está haciendo la investigación se sienta identificada o sienta que es algo de lo que puede sacar mucho provecho, ya sea para definir su estrategia o para apalancar su comunicación.



*Ilustración 7.* Ejemplo de Cubo de Gestión del Conocimiento del Consumidor. Fuente: Elaboración propia.

#### **4.2.1. Resultados Cubo de gestión de conocimiento del consumidor.**

Teniendo en cuenta que el cubo de gestión de conocimiento del consumidor busca ayudar a encontrar insights y elementos que puedan explicar el proceso de decisión, compra, consumo y eliminación de determinado producto o servicio (Herrera, 2016), éste fue aplicado dentro del proceso de investigación del presente trabajo, con el fin de encontrar información relevante para poder determinar el foco de la encuesta que se llevaría a cabo para la marca Baskin Robbins y que sería aplicada a la población objeto de estudio, con el fin de conocer las percepciones y opiniones del consumidor de helado de la ciudad de Bogotá.

A continuación se describe la exploración realizada en cada una de las dimensiones:

1. Necesidad: Se partió por la pregunta: *¿Por qué como helado?* Las respuestas fueron las siguientes:

- Porque me gusta lo dulce.
- Porque el helado me da felicidad.
- Porque me permite hacer un corte de sabores entre salado y dulce, como por ejemplo

después del almuerzo.

- Porque es algo dulce: azúcar.

2. Marca: se procedió a preguntar: *¿Qué marcas de helado se le vienen a la cabeza?* Las respuestas fueron:

- Baskin Robbins
- Mimos
- Popsy
- Yogen Fruz

3. Compra: esta dimensión se abordó con la siguiente pregunta: *¿Cómo es el proceso de compra de helado?* A continuación las respuestas:

- Es un proceso de conveniencia: si lo veo me lo compro.
- Si lo veo me antojo: oportunidad.

4. Producto: Se preguntó: *con base en las respuestas anteriores ¿cuál es el helado que prefiere?* Las respuestas fueron:

- Paleta
- Cono

- El que venden en los carritos de helado

5. Consumo: la pregunta para esta dimensión fue: *con base en las respuestas de compra y de producto, ¿cómo define el momento de consumo?* Y la respuesta fue concreta: el momento de consumo es *“to go = para llevar”*.

6. Eliminación: formular esta pregunta no resultó fácil porque el producto como tal tiene una implicación emocional grande, por lo que por consenso se llegó a la conclusión que las personas no recuerda el helado sino lo que viven con el helado. Por lo tanto la respuesta a esta dimensión es que el helado queda en los recuerdos, pese a tener una eliminación biológica normal.

A continuación se presenta el cubo de gestión del conocimiento del consumidor de helados en Bogotá, armado:



*Ilustración 8.* Cubo de Gestión del Conocimiento del Consumidor de Helados de Bogotá.

Fuente: Elaboración propia

Teniendo como base toda la información con relación a la necesidad, marca, compra, producto, consumo y eliminación de los consumidores de helados de Bogotá, se identificó como principal hallazgo que los consumidores de helados hacen la compra de helados por conveniencia y oportunidad, por lo que el producto que buscan es el conocido como “helado de ventana”, que viene en presentación de paleta, cono o vaso porque su ocasión de consumo es to go = para llevar.

Adicional a ese hallazgo se sacaron las siguientes conclusiones:

- *No hay asociación con el clima: si hay plan, el helado está incluido.*
- *El helado es un postre, pero ¿hasta qué punto es una indulgencia?*
- *El que quiere darse gusto se come un helado.*
- *Soluciona una necesidad: ¿y el heladito?*
- *Porque hay un vínculo: odontólogo, estado de ánimo = helado de chocolate.*
- *El helado no es malo: los odontólogos y doctores lo recomiendan (fiebre).*
- *El helado no llena: “sírname un helado que el helado no llena y se acomoda”*
- *El helado es felicidad congelada.*
- *“Si la necesidad que quiero satisfacer es mi necesidad de azúcar y felicidad y si es para llevar, entonces es un momento íntimo”.*
- *“Si es un momento íntimo Baskin Robbins lo tiene perdido: entras y tienes que escoger entre tantos sabores y esto hace más lento el proceso de toma de decisión”.*
- *“Uno no recuerda el helado, recuerda lo que vive con el helado”.*

### 4.3. Matriz de motivadores e inhibidores

Con base en la teoría de gestión del conocimiento del consumidor, la matriz de motivadores e inhibidores surge como consecuencia del análisis de los resultados de una investigación que busca conocer las percepciones, opiniones y preferencias de los consumidores respecto a un tema específico. (Herrera, 2016)

Esta matriz se construye teniendo como base dos ejes: en el eje horizontal se ubican los compradores y los consumidores con el fin de evaluarlos de manera independiente, debido a que en muchas ocasiones no se trata de la misma persona quién compra y consume. En el eje vertical se ubican los motivadores y los inhibidores:

Matriz de motivadores e inhibidores	Motiva	Inhibe
Comprador		
Consumidor		

*Ilustración 9.* Ejemplo de matriz de motivadores e inhibidores Fuente: Elaboración propia

Posteriormente y con base en los resultados de la investigación, se empieza a determinar en primer lugar cuales son aquellas situaciones, preferencias, opiniones y percepciones que motivan la compra de determinado producto o servicio. En segundo lugar con base en la misma información se determina que puede inhibir la compra de dicho producto y servicio.

Acto seguido se lleva a cabo el mismo ejercicio, pero esta vez teniendo como referencia el consumidor; entonces las preguntas que se llevan a cabo giran en torno a pretender conocer que situaciones, preferencias, opiniones y percepciones motivan el consumo del producto o servicio y



en segundo lugar se lleva a cabo el ejercicio de entender con la misma información, que puede inhibir el consumo.

Como paso final se lleva a cabo el análisis de todo aquello que motiva e inhibe al comprador y al consumidor, con el fin de tener la información suficiente para tomar decisiones con respecto a la forma de abordar a cada uno de estos personajes.

#### 4.3.1. Resultados matriz motivadores e inhibidores.

Matriz de motivadores e inhibidores del consumo de helados en Bogotá	Motiva	Inhibe
Comprador y consumidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio</li> <li>• Cercanía</li> <li>• Clima</li> <li>• Variedad</li> <li>• Disfrutar acompañado</li> <li>• Disfrutar solo</li> <li>• Gusto por el helado</li> <li>• Novedad</li> <li>• Un nuevo sabor para la boca</li> <li>• Que sea parte de un plan</li> <li>• Estado ánimo</li> <li>• Premiarse</li> <li>• Marca preferida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio</li> <li>• No estar en lugares de ocasión de consumo</li> <li>• Desconocimiento de la marca</li> <li>• No tener todas las presentaciones</li> <li>• No contar con la oferta completa</li> </ul>

*Ilustración 10.* Matriz de motivadores e inhibidores de helados en Bogotá Fuente: elaboración propia

La matriz de motivadores e inhibidores usualmente está compuesta por dos ejes: el primero hace referencia a los compradores y a los consumidores, debido a que en muchas ocasiones el comprador no es el mismo consumidor; sin embargo en el ejercicio de conocer los comportamientos y percepciones de los consumidores de helados de Bogotá, a través de la investigación en la población objeto de estudio, nos damos cuenta que en este caso el comprador es el mismo consumidor; razón por la cual en esta matriz se va a considerar como uno sólo.

El segundo eje hace referencia a que motiva y a que inhibe a los compradores/consumidores de helado de Bogotá.

Teniendo lo anterior claro, se encuentra como resultado de esta investigación que el comprador/consumidor de helado de Bogotá es motivado por el precio, porque por lo general los helados cuentan con una oferta amplia de precios: hay helados económicos que pueden comprar en los canales tradicionales o también pueden comprar helados restaurantes o marcas conocidas con preparaciones especiales que pueden ser más costosos. También se ve que la cercanía es un motivador para la compra y consumo, debido a que si cerca de los lugares de trabajo, vivienda o estudio se encuentra un punto de venta de helados pueden preferir este producto por encima de otros postres o al ver su marca favorita se motiven a comprar y consumir este producto. De igual manera se evidencia el clima como un motivador, ya que si los días son soleados las personas tienen a comprar y consumir helado para refrescarse, pero si el día está frío y con lluvia, les parece que también es una buena opción; esto también se ve reflejado en el estado de ánimo, ya que pueden comprar y consumir helados si están felices, pero también es una excelente opción si están tristes. Otros motivadores importantes son la variedad y las novedades que puede ofrecer una marca, aunque también prefieren los sabores tradicionales, porque al final un helado siempre va a ser una buena opción para traer nuevos sabores a la boca. Así mismo es un motivador que el consumir helado sea parte de un plan, porque además es algo que pueden hacer solos o acompañados. Finalmente el premiarse es otro de los motivadores importantes para comprar y consumir helado.

De otro lado, los compradores/consumidores de helados de Bogotá, se inhiben para comprar un helado si eventualmente se antojan de un helado, pero sus opciones consideran un precio más alto de lo que estarían dispuestos a pagar. Otro inhibidor es no encontrar un punto de venta en

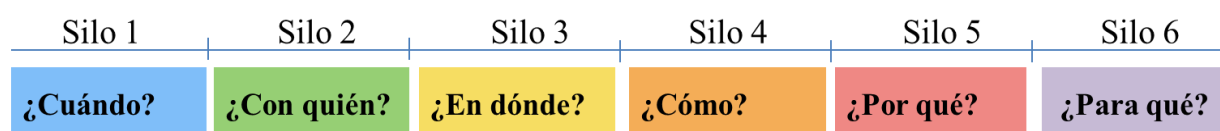
un espacio que invite a consumir helado: por ejemplo ferias, bazares, etc. Así mismo se evidencia que si un comprador/consumidor desconoce una marca de helados, existe la posibilidad que no se anime a probarlo y prefiera evitar comerlo. Si un comprador/consumidor de helado no encuentra en una marca todas las presentaciones (vaso, cono, paleta) o si no encuentra el helado que le gusta, también se inhibe de la compra del producto.

#### 4.4. Mind Genomics

**Población objetivo:** La población objetivo de estudio de esta investigación son mujeres y hombres que viven en la ciudad de Bogotá y que compren y consuman helado para llevar, independiente de la preferencia por una marca.

Para realizar el estudio de Mind Genomics se realizaron 301 encuestas, sin embargo este modelo con 301 al no ser probabilístico no es representativo a nivel nacional. (Herrera, 2016)

**Construcción de silos:** La construcción de los seis silos se basó en aspectos característicos del consumo de helado y los cuales nos permitirán conocer aspectos, situaciones y razones en las que se enmarca el consumo de helado para llevar.



*Ilustración 11.* Silos sobre el consumo de helado para llevar Fuente: Elaboración propia

**Encuesta:** La distribución de la encuesta se realizó a través de la plataforma Survey Monkey mediante redes sociales y correo electrónico, a los cuales se les realizaron las 36 preguntas de los seis silos.

#### **4.4.1. Resultados seis silos.**

El resultado de las encuestas practicadas fueron 301 encuestas, con este resultado se determinaron 3 personalidades por silo, con las cuales se buscará saber qué tipo de consumidores son. La muestra obtenida, no es una muestra representativa de la población de Bogotá, ya que no tiene una selección aleatoria, sino que los respondientes lo hicieron de manera autónoma y vinculante; este método no busca medir de manera probabilística los tipos de personalidades dentro de la población, sino determinar qué tipo de personalidades existen, por esto en algunos casos, se hace una segunda fase de estudio, donde con un trabajo de campo aleatoria probabilístico estratificado, se determinan las magnitudes poblacionales de las personalidades definidas. En este caso no se aplicó la fase dos, debido a las limitantes propias del trabajo de grado.

##### **Silo 1. ¿Cuándo se consume helado en Bogotá?**

Para definición de las personalidades o tipos de consumidor del silo 1, se tomaron las cinco preguntas que explican el modelo de las seis realizadas, esto teniendo en cuenta el resultado de la regresión lineal múltiple realizada. (Ver anexo 2)

De acuerdo a las respuesta obtenidas en las encuestas, encontramos que el 60% de la población encuestada prefieren consumir helado en escenarios como cuando ve la heladería que le gusta (25%), después de almuerzo (23%) y los fines de semana (20%).

Tabla 4.  
*¿Cuándo consume helado?*

Cuando esta de compras en un centro comercial	13%
Después de ir a almorzar	23%
Cuando veo la heladería que me gusta	25%
Cuando hace sol	18%
Los fines de semana	20%

Fuente: Elaboración propia

Al igual, hay una población de los encuestados del 8%, que prefieren consumir helado de manera muy marcada cuando van caminando por la calle (55%).

Tabla 5.  
*¿Cuándo consume helado?*

Cuando va caminando por la calle	55%
Después de ir a cenar	15%
Cuando sale un helado nuevo	16%
Cuando llueve	6%
Entre semana	8%

Fuente: Elaboración propia

Por último, hay un población de encuestados del 32%, con un comportamiento donde la tendencia de consumo de helado no está definido hacia uno de los dos extremos, pues en muchas de las situaciones planteadas le es indiferente el escenario cuando consume helado.

Tabla 6.  
¿Cuándo consume helado?

Cuando esta de compras en un centro comercial y cuando va caminando por la calle	24%
Después de ir a almorzar o cenar	15%
Cuando veo la heladería que me gusta o cuando sale un helado nuevo	11%
Cuando hace sol o llueve	26%
Los fines de semana y entre semana	23%

Fuente: Elaboración propia

Con las preferencias anteriores de los 301 encuestados, se puede determinar que hay tres tipos de consumidor de helado en Bogotá, los cuales se caracterizaron en tres personalidades con los siguientes comportamientos de consumo:



Ilustración 12. Distribución de personalidades silo 1. Fuente: Elaboración propia

- a. Típico: es aquel consumidor para la cual se podría decir que su comportamiento es 100% predecible. Cualquier tipo de asociación que se haga con el helado en cuanto a momentos de consumo deberían poderse explicar e identificar en este personaje.
- b. Fiel: En estos tiempos modernos la traición y tentación están presentes en cualquier parte, sin embargo, el helado no tiene por qué preocuparse. Existen personas fieles a sus principios, costumbre y gustos. Podría decirse que a pesar de que pasen los años, esta persona guarda un

vínculo emocional que trae desde niño y que cuando hay un antojo o necesidad de darse gusto, el helado es el primero en aparecer.

c. Oportunista: Si existiera un paralelo entre el caza ofertas y el caza helados, podría decirse que el oportunista es esa persona. Si va caminando por la calle, suele encontrarse con un helado y se lo come. Lanzan un nuevo helado y él está ahí. Puede estar lloviendo tronando o relampagueando y el no desaprovecha la oportunidad. No hay momento del día ni día de la semana específico para comerse un helado.

## **Silo 2. ¿Con quién consume helado en Bogotá?**

Para definición de las personalidades o tipos de consumidor del silo 2, se tomaron las cuatro preguntas que explican el modelo de las seis realizadas, esto teniendo en cuenta el resultado de la regresión lineal múltiple realizada. (Ver anexo 3)

De acuerdo a las respuestas obtenidas en las encuestas, encontramos que el 52% de la población encuestada prefieren consumir helado en acompañado independiente del tipo de relación (31%), con su pareja (28%).

Tabla 7.  
¿Con quién consume helado?

Va acompañado	31%
Prefiere ir acompañado de su familia	17%
Va con su pareja	28%
Si usted está acompañado se antoja de comer helado	23%

Fuente: Elaboración propia

Hay una población de los encuestados del 7%, que prefieren consumir helado solo (64%), pero si tuviera que ir acompañado lo haría de sus amigos (36%)

Tabla 8.

*¿Con quién consume helado?*

Va solo	64%
Prefiere ir con amigos	36%

Fuente: Elaboración propia

Al igual, hay un población de encuestados del 41%, con un comportamiento mezclado de los dos anteriores, donde su preferencia es consumir helado definitivamente es acompañado de amigos o familiares (33%).

Tabla 9.

*¿Con quién consume helado?*

Va acompañado y/o Va solo	19%
Prefiere ir acompañado de su familia y/o prefiere ir con amigos	33%
Va con su pareja y/o Va solo	21%
Si usted está acompañado se antoja de comer helado y/o se antoja si esta solo de comer helado	28%

Fuente: Elaboración propia

Con las preferencias anteriores de los 301 encuestados, se puede determinar que hay tres tipos de consumidor de helado en Bogotá, los cuales se caracterizaron en tres personalidades con los siguientes comportamientos de consumo:





*Ilustración 13.* Distribución de personalidades silo 2. Fuente Elaboración propia

- a. **Social:** Algo implícito en nuestra cultura con las habilidades sociales y de relacionamiento. El colombiano promedio busca cualquier tipo de pretexto para reunirse y socializar. En esta oportunidad el helado es la excusa perfecta para acompañar ese momento. Esta persona le encanta ir acompañado a comer helado, por ningún motivo se le pasaría por la cabeza ir solo. Éste debe estar en la mitad del grupo o pareja de personas, es una oportunidad de compartir historias y helado.
- b. **Familiar:** Para esta persona, el helado representa la unión familiar. Posiblemente se le vienen a la cabeza momentos de compañía en el que la abuela preparaba el helado con esa vieja receta para amenizar una tarde familiar. Los helados están presentes en las celebraciones de cumpleaños en dónde el ponqué con helado es un ícono infaltable
- c. **Solitario:** El helado típico se presenta e ilustra siempre a través de una bola en un cono, presentación que no es producto de la casualidad, ya que es uno solo para una sola persona. En este caso, aunque parezca ser una muestra de egoísmo, tiene un significado de intimidad. Esta persona prefiere por encima de cualquier cosa comerse un helado cuando está solo.

**Silo 3. ¿En dónde consume helado?**

Para definición de las personalidades o tipos de consumidor del silo 3, se tomaron las cinco preguntas que explican el modelo de las seis realizadas, esto teniendo en cuenta el resultado de la regresión lineal múltiple realizada (Ver anexo 4)

De acuerdo a las respuestas obtenidas en las encuestas, encontramos que el 45% de la población encuestada, no tienen una preferencia marcada sobre donde consumen helado pues es una opción si hay sabores nuevos, novedosos y promociones (20%), donde le recomiendan o conoce (25%), donde encuentre helado en vaso o cono (25%).

Tabla 10.  
¿Dónde consume helado?

Va la heladería de siempre y/o escoge la heladería más cercana	16%
Donde hay sabores nuevos y novedosos y/o Donde hay promoción de helados	20%
Donde hay variedad de sabores sin importar la fila y/o Donde hay fila sin importar la variedad	16%
Donde encuentre helado de vaso y/o Donde encuentre helado de cono	25%
Donde conoce y/o Donde le recomiendan	25%

Fuente: Elaboración propia

Hay una población de los encuestados del 34%, que prefieren ir donde hay sabores nuevos y novedosos (28%), donde hay variedad de sabores sin importar la fila (21%) y donde conoce (19%).

Tabla 11.  
¿Dónde consume helado?

Va la heladería de siempre	18%
Donde hay sabores nuevos y novedosos	28%
Donde hay variedad de sabores sin importar la fila	21%
Donde encuentre helado de vaso	14%
Donde conoce	19%

Fuente: Elaboración propia

Al igual, hay un población de encuestados del 21%, que escoge la heladería más cercana (33%), donde hay fila no importa la variedad (27%), sin embargo, la sensibilidad por las promociones no es muy marcada (8%).

Tabla 12.  
*¿Dónde consume helado?*

Escoge la heladería más cercana	33%
Donde hay promoción de helados	8%
Donde hay fila sin importar la variedad	27%
Donde encuentre helado de cono	19%
Donde le recomiendan	12%

Fuente: Elaboración propia

Con las preferencias anteriores de los 301 encuestados, se puede determinar que hay tres tipos de consumidor de helado en Bogotá, los cuales se caracterizaron en tres personalidades con los siguientes comportamientos de consumo.



*Ilustración 14.* Descripción de personalidades silo 3. Fuente: Elaboración propia

a. **Arriesgado:** El arriesgado prefiere la heladería que conoce porque satisface su necesidad de tener siempre la novedad. No siente interés por los sabores tradicionales, por lo que está todo el tiempo en búsqueda de sabores nuevos e innovadores y no le importa si tiene que esperar o hacer una larga fila para poder comprarlos.

b. Descomplicado: El descomplicado come helado en la heladería más cercana, sin importar si es de la de su marca preferida y no le importa si hay fila, porque le da seguridad de estar tomando una buena decisión. Prefiere el helado de cono y se inclina por los sabores tradicionales.

c. Conveniente: El conveniente come helado en la heladería de siempre porque es el lugar que conoce y le genera confianza; además es donde le ofrecen la presentación de helado en vaso y donde encuentra sabores novedosos.

#### **Silo 4. ¿Cómo consumen helado?**

Para definición de las personalidades o tipos de consumidor del silo 4, se tomaron las seis preguntas que explican el modelo, esto teniendo en cuenta el resultado de la regresión lineal múltiple realizada (Ver anexo 5)

De acuerdo a las respuestas obtenidas en las encuestas, encontramos que el 41% de la población encuestada, no tienen una preferencia marcada sobre como consume helado, si la marca es colombiana o extranjera (24%), artesanal o tradicional (21%).

Tabla 13.

*¿Cómo consumen helado?*

Los helados colombianos son más ricos y/o los helados extranjeros son más ricos	24%
El helado es más rico en cono y/o el helado es más rico en vaso	15%
Prefiero muchos sabores en un helado y/o prefiero un helado de un sabor	12%
Prefiero el helado en bolita y/o prefiero las paletas	13%
Me gustan los helados artesanales y/o me gustan los helados tradicionales	21%
El mejor helado es el que puedo preparar a mi antojo y/o el mejor helado es el que ya viene listo	15%

Fuente: Elaboración propia

Hay una población de los encuestados del 39%, que prefieren consumir helado en bolita (25%) y de muchos sabores (17%).

Tabla 14.  
*¿Cómo consumen helado?*

Los helados colombianos son más ricos	12%
El helado es más rico en cono	15%
Prefiero muchos sabores en un helado	17%
Prefiero el helado en bolita	25%
Me gustan los helados artesanales	15%
El mejor helado es el que puedo preparar a mi antojo	15%

Fuente: Elaboración propia

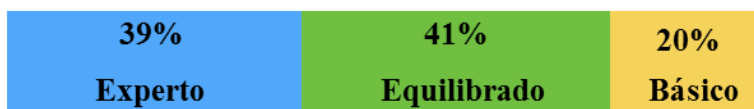
Al igual, hay una población de encuestados del 20%, que escoge los helados que ya vienen listos (24%), de un solo sabor (24%) y en vaso (22%), aunque la preferencia por las paletas es baja (7%)

Tabla 15.  
*¿Cómo consumen helado?*

Los helados extranjeros son más ricos	11%
El helado es más rico en vaso	22%
Prefiero un helado de un sabor	24%
Prefiero las paletas	7%
Me gustan los helados tradicionales	12%
El mejor helado es el que ya viene listo	24%

Fuente: Elaboración propia

Con las preferencias anteriores de los 301 encuestados, se puede determinar que hay tres tipos de consumidor de helado en Bogotá, los cuales se caracterizaron en tres personalidades con los siguientes comportamientos de consumo:



*Ilustración 15.* Descripción de personalidades silo 4 Fuente: Elaboración propia

- a. **Experto:** El experto prefiere el helado en cono armado con bolitas porque puede tener muchos sabores en la misma preparación y puede elegirlos a su antojo. Le gustan los helados artesanales colombianos.
- b. **Equilibrado:** El equilibrado prefiere los helados que ya vienen listos en vaso y con un solo sabor, porque se inclina por los sabores tradicionales de las marcas extranjeras.
- c. **Básico:** El básico prefiere los helados artesanales colombianos, que puede preparar en cono con bolitas a su antojo, porque le gustan varios sabores en una misma preparación.

### **Silo 5. ¿Por qué consumen helado?**

Para definición de las personalidades o tipos de consumidor del silo 5, se tomaron las cinco preguntas que explican el modelo de las seis realizadas, esto teniendo en cuenta el resultado de la regresión lineal múltiple realizada (Ver anexo 6)

De acuerdo a las respuestas obtenidas en las encuestas, encontramos que el 54% de la población encuestada, consumen helado porque les gusta (31%), porque viene preparado y es rápido (21%) y no llena (17%).

Tabla 16.  
*¿Por qué consumen helado?*

Porque me gusta el helado	31%
Porque hace parte del plan	15%
Porque es un sabor nuevo para la boca	15%
Porque comer helado no llena	17%
Porque viene preparado y es rápido	21%

Fuente: Elaboración propia

Mientras que una población de los encuestados del 12%, que prefieren consumir porque es un plan (30%) y porque ayuda a cambiar el sabor de la boca (30%)

Tabla 17.  
*¿Por qué consumen helado?*

Porque no hay otra opción	4%
Porque es un plan	30%
Porque me ayuda a cambiar el sabor de la boca	30%
Porque comer helado no engorda	6%
Porque me gusta preparar mi propio helado	29%

Fuente: Elaboración propia

Al igual, hay una población de encuestados donde la razón por la cual consuman helado no tiene una tendencia marcada, el hecho de que no llene y no engorde (29%) y que sea un plan o

haga parte del plan (24%) , pero el hecho de que le guste o que no haya otra opción no tiene una tendencia marcada (8%)

Tabla 18.  
¿Por qué consumen helado?

Porque me gusta el helado y/o porque no hay otra opción	8%
Porque hace parte del plan y/o porque es un plan	24%
Porque es un sabor nuevo para la boca y/o porque me ayuda a cambiar el sabor de la boca	24%
Porque comer helado no llena y/o porque comer helado no engorda	29%
Porque viene preparado y es rápido y/o porque me gusta preparar mi propio helado	15%

Fuente: Elaboración propia

Con las preferencias anteriores de los 301 encuestados, se puede determinar que hay tres tipos de consumidor de helado en Bogotá, los cuales se caracterizaron en tres personalidades con los siguientes comportamientos de consumo:



Ilustración 16. Descripción de personalidades silo 5. Fuente: Elaboración propia

a. Convencido: Este consumidor tiene el típico que está convencido que sus ideas son las correctas y a la hora de comer helado aún más, él está convencido de que comer helado es obligatorio en los planes que tenga además porque no llena puede darle un sabor nuevo al paladar las veces que quiera, cosa que no hace otros alimentos.



b. **Sensato:** Es el consumidor que mantiene el balance entre convencido de que comer helado es lo mejor y culpable a la hora de justificar su compra, el consumiría helado por cualquier razón que tenga dependiendo de la ocasión en la que se encuentre.

c. **Culpable:** Es el típico comprador que siempre come helado y busca una justificación por haberlo hecho, es compulsivo por lo helado y cualquier razón que el encuentre lógica para comerse un helado la usaría como que el helado le ayuda a cambiar el sabor de la boca o que no lo va a engordar.

### **Silo 6. ¿Para qué consumen helado?**

Para definición de las personalidades o tipos de consumidor del silo 6, se tomaron las seis preguntas que explican el modelo, esto teniendo en cuenta el resultado de la regresión lineal múltiple realizada (Ver anexo 7)

De acuerdo a las respuestas obtenidas en las encuestas, encontramos que el 65% de la población encuestada, consumen helado para calmar un antojo, para subir el ánimo (20%) y para bajar el almuerzo con algo dulce (20%).

Tabla 19.  
*¿Para qué consumen helado?*

Para bajar el almuerzo con algo dulce	20%
Para tener que hacer por la tarde	9%
Para subir el animo	20%
Para calmar un antojo	21%
Para compartir con alguien mas	16%
Para despejarme un rato	15%

Fuente: Elaboración propia

Mientras que una población de los encuestados del 6%, consumen para hacer algo en la tarde (38%), ocuparse un rato (29%) y disfrutar un momento de soledad (24%), pero el hecho de que el helado sea para llevar tiene una presencia muy baja (6%)

Tabla 20.

*¿Para qué consumen helado?*

Para llenarse	6%
Para tomar un tiempo libre si hay mucho que hacer por la tarde	38%
Para subir de peso	2%
Para calmar las penas	2%
Para disfrutar un momento de soledad	24%
Para ocuparme un rato	29%

Fuente: Elaboración propia

Al igual, hay una población de encuestados del 29% que consumen helados para hacer algo en la tarde porque no tiene mucho que hacer (30%) y para ocuparse y despejarse un rato (19%).

Tabla 21.

*¿Para qué consumen helado?*

Para bajar el almuerzo con algo dulce y/o para llenarse	11%
Para tener que hacer por la tarde y/o para tomar un tiempo libre si hay mucho que hacer por la tarde	30%
Para subir el ánimo y/o para subir de peso	12%
Para calmar un antojo y/o para calmar las penas	11%
Para compartir con alguien más y/o para disfrutar un momento de soledad	17%
Para despejarme un rato y/o para ocuparme un rato	19%

Fuente: Elaboración propia

Con las preferencias anteriores de los 301 encuestados, se puede determinar que hay tres tipos de consumidor de helado en Bogotá, los cuales se caracterizaron en tres personalidades con los siguientes comportamientos de consumo:



*Ilustración 17.* Descripción de personalidades silo 6. Fuente: Elaboración propia

- a. **Merecedor:** Es el consumidor que siempre busca el helado con la recompensa, si tuvo un buen día, o para subir el ánimo, o para despejarse un rato o tener el momento de compartir con alguien más, no hay nada mejor que un buen helado.
- b. **Feliz:** Este consumidor es sencillamente feliz si tiene un helado en frente, no le importa si está de buen ánimo o mal ánimo, el helado sirve para todo.
- c. **Depresivo:** Es la tipo consumidor que ve el helado como la salvación en un momento fuerte o triste. No hay nada mejor que pasar las personas con un helado es su frase más usada.

#### **4.4.2. Evaluación estadística de los seis de los silos.**

Teniendo en cuenta la metodología del Mind Genomics explicada, se debe realizar una validación estadística a través de regresiones lineales a cada silo, esto una vez las respuestas están en orden lógico y en los 3 rango definidos en la figura 4.

En esta regresión se debe tener un R cuadrado superior al 70%, solo se tendrán en cuenta las preguntas con una probabilidad inferior al 5%. (Herrera, 2016)

Las preguntas con probabilidades superiores al 5% se descartan, por lo que no explican la personalidad que se definieron.

Regresión silo 1: la moda de las respuestas explica el 93% de las respuestas del silo, las respuestas con probabilidad inferior a 5% y que explican el modelo son las q1, q2, q3, q4, q5.

Regresión silo 2: la moda de las respuestas explica el 95% de las respuestas del silo, las respuestas con probabilidad inferior a 5% y que explican el modelo son las q7, q8, q10, q12.

Regresión silo 3: la moda de las respuestas explica el 93% de las respuestas del silo, las respuestas con probabilidad inferior a 5% y que explican el modelo son las q13, q14, q15, q17, q18.

Regresión silo 4: la moda de las respuestas explica el 93% de las respuestas del silo, las respuestas con probabilidad inferior a 5% y que explican el modelo son las q19, q20, q21, q22, q23, q24.

Regresión silo 5: la moda de las respuestas explica el 92% de las respuestas del silo, las respuestas con probabilidad inferior a 5% y que explican el modelo son las q25, q26, q27, q28, q29.

Regresión silo 6: la moda de las respuestas explica el 94% de las respuestas del silo, las respuestas con probabilidad inferior a 5% y que explican el modelo son las q31, q32, q33, q34, q35, q36.

#### 4.4.3. Resultados silos de los silos.

Para identificar las personalidades a las cuales corresponden los consumidores de helados para llevar de Bogotá, se realizó la regresión de las modas de los seis silos.

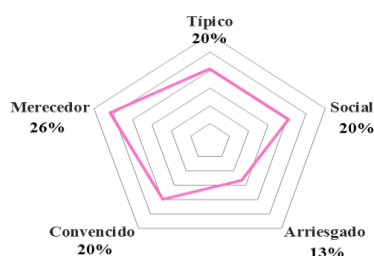
Los silos con probabilidades inferiores a 5% y que explican el modelo fueron cinco de los seis silos (cuándo, con quién, en dónde, por qué y para qué), por los cual las preferencias del silo 4 (cómo) no se tienen en cuenta para definir los tipos de consumidor de helado en Bogotá.

Con los resultados de la metodología de Mind Genomics desarrollada anteriormente, se definieron tres tipos de consumidor que se caracterizaron en tres personalidades con los siguientes comportamientos de consumo.



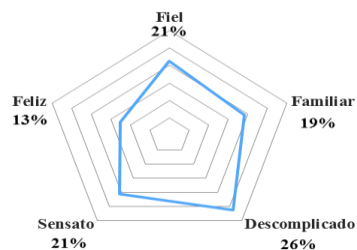
Ilustración 18. Personalidades de consumo de helado en Bogotá. Fuente: Elaboración propia

**Tradicional:** Esta personalidad es el 59% de los encuestados en esta investigación y son consumidores de helado cuando ve la heladería o el helado que le gusta, aunque eventualmente compra en otro lugar si le ofrecen variedad. Es un consumidor consciente en la medida en que no planea el momento de compra, pero si planea la realización de la compra y en la medida en que prefiere el helado sobre cualquier otro postre porque además lo ve como una recompensa. Es el consumidor típico de helado en días de sol, los fines de semana y en centros comerciales.



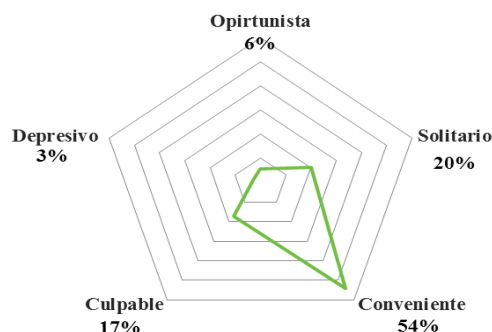
*Ilustración 19.* Composición de la personalidad: tradicional. Fuente: Elaboración propia

**Aficionado:** Esta personalidad es el 37% de los encuestados en esta investigación y para este consumidor el helado como producto es sinónimo de felicidad y no tiene un vínculo emocional con una marca. Es descomplicado en la toma de decisión del lugar de compra: puede comprar en una heladería, tienda, supermercado, droguería, carrito de helados, restaurante o en cualquier lugar que vendan helados. No tiene una preferencia puntual por alguna presentación de helado: come helado en vaso, cono, paleta o balde.



*Ilustración 20.* Composición de la personalidad: Aficionado. Fuente: Elaboración propia

**Abúlico:** Este personalidad es el 5% de los encuestados en esta investigación y este consumidor necesita un respaldo o una motivación para consumir helado. Prefiere comerlo solo para no tener que justificar a nadie su decisión y además ve el producto como compañía en momento de depresión.



*Ilustración 21.* Composición de la personalidad: Abúlico. Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las personalidades descritas, se puede determinar que los consumidores de helados en Bogotá están segmentados de acuerdo a sus preferencias de consumo en tres personalidades y de esta forma definir una estrategia para Baskin Robbins que cumpla con las preferencias y necesidades del consumidor de helados en Bogotá.

## 5. Plan de mercadeo 2017 para Baskin Robbins

### 5.1. Situación actual de Baskin Robbins

Baskin Robbins es una heladería Americana, que llegó a Colombia en 1995 con la apertura de su primer punto de venta a través del modelo de franquicia a cargo de la empresa Donucol s.a (propietaria también de la franquicia de Donkin Donuts en Colombia).

Actualmente, la gama de productos de Baskin Robbins está compuesta por helados duros, helados de crema suave (únicos en Colombia), malteadas y tortas de helado; sin embargo, el helado principal de la marca es el helado duro el cual importa en su totalidad y ha sido el producto innovador al contar con sabores y combinaciones que buscan la originalidad y diferenciación en el mercado de helados.

El comportamiento de las ventas de Baskin Robbins ha presentado una caída en promedio del 10% anual durante los últimos 3 años, teniendo en cuenta el estimado de cierre de 2016 y unas pérdidas antes de impuestos para 2016 de \$ 542.032.876 fundamentalmente por el alto costo operativo.

Tabla 22.  
*Ventas anuales*

Ventas Baskin Robbins	2013	2014	2015	2016*
Ventas en Miles	\$ 4.816.286.000	\$ 4.540.133.000	\$ 3.910.938.000	\$ 3.468.069.360
% Variación año anterior		-6%	-14%	-11%

2016\*: Estimado de cierre de 2016

Fuente: Elaboración propia



De acuerdo a esto, Baskin Robbins como objetivo de negocio para 2017, tiene planteado recuperar las ventas necesarias para llegar a punto de equilibrio y así evitar el continuo descenso que se ha presentado.

Para lograr el objetivo propuesto, Baskin Robbins necesita una estrategia que logre estimular la demanda de helados de la marca, logre tener una mayor presencia en la ciudad y satisfaga las necesidades de los consumidores actuales.

## **5.2. Estrategia**

Para esto se propone una estrategia basada en los resultados de la investigación sobre conocimiento del consumidor, donde los consumidores buscan helados “to go” y donde la personalidad “aficionada” del modelo Mind Genomics es un mercado potencial para la marca teniendo en cuenta sus características, preferencias de consumo y tendencias, que es la creación de una alianza con la principal marca de helados envasados del país: Crem Helado.

### **Alianza Baskin Robbins – Crem Helado**

Crem Helado es una empresa colombiana cuyo inicio está dado en la década de los 50 por Horace Day como un restaurante, en 1964 se convirtió en Tropicrem LTDA, para comenzar la fabricación y comercialización de manera industrial de los helados. En 1982 la empresa se convirtió en Mercado de Alimentos de Colombia (Meals S.A.) y en 2001 llevó a cabo una alianza estratégica con Unilever Andina para comercializar helados La Fuente, que posteriormente se convirtieron en Crem Helado. (Periódico El Tiempo, 2006). Actualmente

Crem Helado sigue perteneciendo a la empresa Meals S.A, que a su vez hace parte del Grupo Nutresa (Suárez, 2016).

De acuerdo a lo expresado por Mario Alberto Niño, presidente de Crem Helado, en el artículo escrito por María Camila Suárez y publicado el 11 de julio del presente año en el diario la República, la empresa vende 1,5 millones de helados en 90.000 congeladores cada día. De igual manera, Niño hace referencia a la importancia de la innovación dentro del desarrollo del portafolio de productos, para lo que trabajan de la mano con empresas, universidades y centros de investigación a nivel nacional y también hace referencia a la relevancia de los niños que cada vez son más exigentes con sus preferencias (Suárez, 2016). Adicional a esto, dentro de los focos estratégicos para el 2016, el Grupo Nutresa se planteó planes para mejorar la satisfacción del cliente e identificar nuevas oportunidades y territorios de crecimiento con rentabilidad. (Grupo Nutressa, 2015)

De otro lado, según el reporte Company shares of ice cream and frozen deserts de Euromonitor que comprende los meses de enero a julio de 2016, Meals S.A. posee el 43% de porción de mercado de helados en Colombia. También hace referencia a que las paletas Polet, su marca Premium, marcan tendencia con su lanzamiento continuo de sabores sofisticados y pequeñas tiendas brandeadas (Euromonitor, 2016).

Considerando los datos anteriores, el objetivo planteado por Baskin Robbins para 2017 y lo que buscan los consumidores de helados de Bogotá, la mejor opción resulta ser Crem Helado, dada su penetración en el mercado local, canal robusto de distribución en tiendas, droguerías y carritos de helados y el posicionamiento en la mente de los consumidores.

La alianza estaría fundamentada en la venta de los tubos de helados de los sabores Baskin Robbins para la fabricación y comercialización por parte de Crem Helado de los productos Polet y Heladino bajo las características definidas en la estrategia de producto.

De acuerdo a lo anterior, Baskin Robbins vendería en el 2017 a Crem Helado, 29.283 tubos de helado, para la fabricación de 2.983.875 helados, distribuidos en 1.286.625 heladinos y 1.697.250 Polet al año, lo cual representa el 15% de las ventas actuales de estas referencias, de acuerdo a fuente interna de Meals s.a.

Tabla 23.

*Ventas anuales Crem Helado vs. Ventas de la alianza en unidades*

Producto	Oz X Helado	Cantidad Actual Unidades Vendidas anual	Cantidad Ventas x Unid. Alianza	% Participación Alianza
Polet	2,64	8.577.500	1.286.625	15%
Heladino	1,76	11.315.000	1.697.250	15%

Fuente: Elaboración propia

El precio de venta al cual se venderían el tubo de helado de 218 onzas a Crem Helado sería de \$ 141.724,29, para un total de \$ 4.150.213.715 en 2017. Con este precio de venta por tubo, Baskin Robbins busca un margen del 35,8%, que le permita lograr ventas por \$ 4.954.192.851,48 a cierre de 2017.

De otro lado y considerando que la marca Crem Helado será la encargada de comercializar los nuevos productos, la inversión en promoción en su red de distribución, sin embargo Crem Helado deberá incluir la marca Baskin Robbins en los empaques de los productos fabricados y comercializados con los sabores de la alianza y en todas las piezas de comunicación como

plan de medios, impresos y en punto de venta donde se lance o promocióne los nuevos productos.

Por otro lado, Baskin Robbins realizara en paralelo diferencias estrategias de plaza y promoción, las cuales estarán bajo la inversión propia de la marca y con las cuales buscara el refuerzo a la estrategia de masificación a través de Crem Helado.

A continuación se detallan las estrategias para producto, plaza, precio y promoción definidas para la alianza.

### **5.2.1. Producto.**

De acuerdo a la aplicación de la metodología del Cubo de Gestión de Conocimiento del Consumidor que arrojó como principal hallazgo que los consumidores de helados hacen la compra de los mismos por conveniencia y oportunidad y por lo tanto el producto que buscan es el conocido helado “to go” y de acuerdo al resultado de la investigación hecha al público objetivo, en donde se conocieron las 3 personalidades que caracterizan al consumidor de helados y que fue el punto de partida para determinar que el consumidor foco para Baskin Robbins es el conocido como “aficionado”, porque es aquel que no es fiel a ninguna marca sino al producto como tal; la alianza con Crem Helado cobra relevancia, en la medida en que le ofrece conveniencia a Baskin Robbins por la naturaleza de su negocio de helado “to go” y su posicionamiento en el mercado.

Lo anterior está fundamentado por los datos de Euromonitor en el reporte Company shares of ice cream and frozen deserts, que evidencian a Crem Helado como líder del sector de helados envasados, con un 43% de cuota del mercado (Euromonitor, 2016).

De otro lado y retomando la personalidad relevante para Baskin Robbins, la investigación hecha al público objetivo, arroja como resultado que el consumidor “aficionado” tiene una preferencia notoria por el helado en vaso y por los sabores novedosos, lo cual lleva a definir la importancia de considerar estos atributos, dentro del proceso de elección del helado del portafolio de Crem Helado que mejor se ajusta a las preferencias de este consumidor. Por esta razón, se determina que los productos Polet y Heladino de Crem Helado, se ajustan a dichos atributos, siendo característica del primero la innovación y del segundo la innovación y la presentación en vaso, según se especificará más adelante.

Es importante aclarar que por definición de casa matriz, esta alianza sólo podrá contemplar 4 sabores, es decir, 2 sabores por cada producto; debido a que es la primera vez que se va a llevar a cabo una alianza de esta naturaleza y quedó considerada como un plan piloto.

#### **5.2.1.1. Paleta Polet.**

Polet es la marca de helados Premium de Crem Helado, se caracteriza por el lanzamiento constante de sabores sofisticados y de pequeñas tiendas brandeadas (Euromonitor, 2016). Con los nombres de sus sabores busca ubicar la marca en otra posición respecto a las paletas envasadas tradicionales.

En esta medida, tener una alianza con Polet significaría que se estaría considerando una de las preferencias más fuertes del consumidor “aficionado” de Baskin Robbins: los sabores novedosos. Por lo tanto, se plantea que los sabores de Baskin Robbins que van a ser contemplados para la

elaboración de los nuevos helados producto de la alianza será los dos encabezan la lista en ventas (Díaz, 2016 ): pralines and cream y poción de amor:

### **Polet de Pralines and cream por Baskin Robbins**

Pralines and Cream además de ser el sabor más vendido de Baskin Robbins (Díaz, 2016 ), lo que podría suponer la aceptación y acogida por parte de los consumidores de helado de Bogotá, el helado de pralines and cream con su base de vainilla, trozos de nueces glaseadas y cinta de caramelo (Baskin Robbins Colombia, 2016), resulta ser un helado clásico, pero a la vez muy sofisticado.

El momento oportuno para su lanzamiento sería en el mes de febrero, alineado con la celebración de San Valentín, para animar a los consumidores “aficionados” a vivir una experiencia novedosa, pero a la vez clásica y sofisticada.

### **Polet Poción de amor por Baskin Robbins**

Poción de amor es el segundo sabor más vendido de Baskin Robbins (Díaz, 2016 ) y es un helado para enamorarse: es una mezcla perfecta de sensaciones, donde el chocolate, la frambuesa y el helado de vainilla, (Baskin Robbins Colombia, 2016), se unen para hacer vivir un verdadero idilio. Para su lanzamiento se aprovechará septiembre porque es el mes de Amor y Amistad.

#### **5.2.1.2. Helado Heladino.**

Dando continuidad a las preferencias del consumidor “aficionado” foco de Baskin Robbins, se encuentra que los helados novedosos son muy relevantes para él; así como el helado en vaso, por lo que Heladino resulta ser el segundo producto idóneo para establecer esta alianza.

Heladino representa el producto con mayor foco en innovación del portafolio de productos de Crem Helado, debido a que su grupo objetivo son los niños, quienes cada vez son más exigentes con sus preferencias (Suárez, 2016) y están en una búsqueda constante de novedad, diversión y recompensa. En este orden de ideas, una de sus estrategias ha estado enfocada en el uso de personajes de películas y canales infantiles para los regalos que entrega en su empaque, como por ejemplo: Los Pitufos, Kun Fu Panda, entre otros.

Por su parte Baskin Robbins también ha tenido una relación estrecha con los niños, razón por la cual también ha establecido alianzas con las marcas productoras de películas y de personajes relevantes para ellos, para poder ofrecer productos novedosos y diferenciales que capten su atención e interés, como por ejemplo: Spiderman, Sherk, X-men, entre otros.

Para el caso de este producto y los sabores de helado de Baskin Robbins que podrían complementar la oferta de Heladino serían los 2 siguientes en la lista de los más vendidos (Díaz, 2016 ), debido a que le aportarían diversión, sorpresa y primicia a los niños.

### **Heladino de algodón de azúcar por Baskin Robbins:**

Representa el tercer helado más vendido de Baskin Robbins (Díaz, 2016 ). La textura del helado de algodón de azúcar se asemeja a las suaves nubes y su dulce sabor a caramelo, hacen que en conjunto con la linda combinación de color rosa y púrpura, sea todo un sueño hecho realidad (Baskin Robbins Colombia, 2016).

El lanzamiento de este producto se llevaría a cabo en el mes de abril, debido a que es el mes de los niños y en su mes, se busca complacerlos y darles gusto con todo aquello que les genere diversión.

### **Heladino de arcoíris sherbet por Baskin Robbins:**

El helado de arcoíris de Baskin Robbins es el cuarto en la lista de los sabores más vendidos (Díaz, 2016 ). Es una deliciosa combinación de helado sherbet de naranja, frambuesa y cintas de piña, un helado divertido de principio a fin.

Aprovechando el mes de Halloween y la importancia que tienen los niños durante esta época, se realizará el lanzamiento, con el fin de consentirlos dándoles la novedad que siempre están esperando.

Tabla 24.

*Cronograma lanzamiento nuevos productos alianza Baskin Robbins – Crem Helado*

Producto	Sabor	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Polet	Pralines & Cream												
	Poción de amor												
Heladino	Algodón de azúcar												
	Arco iris												

Fuente: Elaboración propia.



### 5.2.1.3. *Proyección cantidad de helados*

De acuerdo a fuente interna de Meals S.A., el promedio de helados diario vendido por Polet y por Heladino es de 23.500 y 31.000 unidades, respectivamente, por lo que la propuesta para Crem Helado estaría dada en torno a pedirle que el 15% del total de las unidades vendidas actualmente, sea considerado para que en 2017 sean comercializadas con sabores de la marca Baskin Robbins.

Tabla 25.

*Cantidad de helados Crem Helado con sabor Baskin Robbins proyectada para 2017*

<b>Producto</b>	<b>Cantidad Actual Unidades Vendidas anual</b>	<b>% Participación Alianza</b>	<b>Cantidad Helados Proyectada</b>
<b>Polet</b>	8.577.500	<b>15%</b>	1.286.625,00
<b>Heladino</b>	11.315.000	<b>15%</b>	1.697.250,00
	<b>19.892.500</b>		<b>2.983.875,00</b>

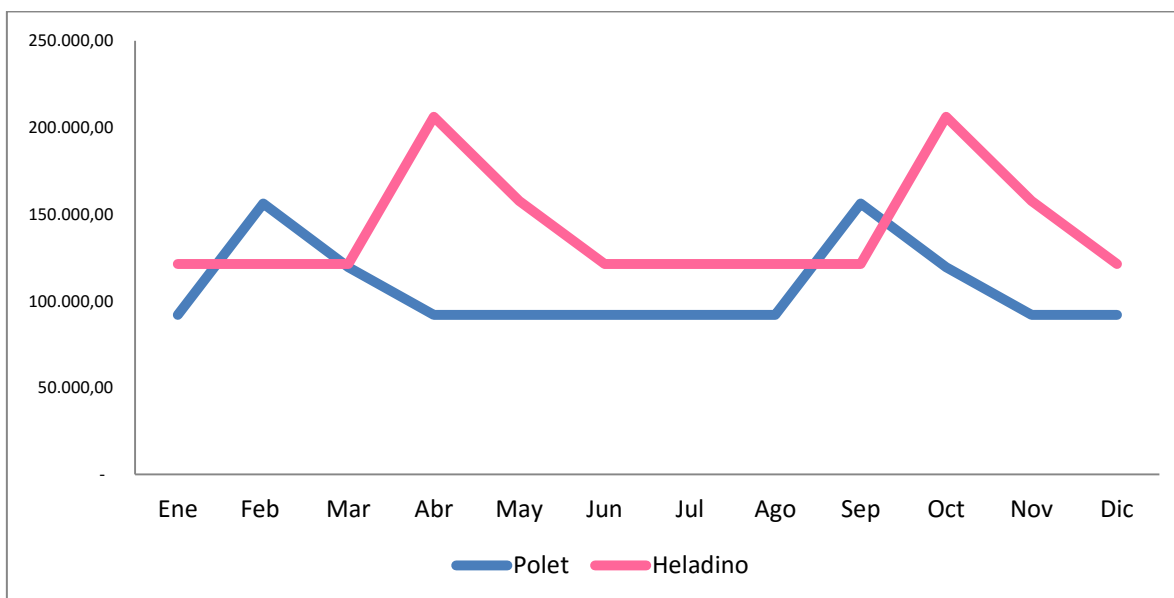
Fuente: Elaboración propia.

En un año se estima que Crem Helado en total puede vender 19.892.500 unidades de producto entre Polet y Heladino, por lo que si se considera el 15% de estas ventas con sabores de Baskin Robbins, se estima que se comercializarían 2.983.875 unidades de los nuevos productos.

### 5.2.1.4. *Estacionalidad de las ventas helados Crem Helado con sabor de Baskin Robbins.*

Según fuente interna de Meals S.A., la estacionalidad de las ventas de los dos productos de Crem Helado, está dada por los lanzamientos, debido a que tanto Polet como Heladino tienen un comportamiento bastante estable, pero cuando se comunica una novedad, las ventas tienen un incremento de alrededor el 30%. Por esta razón, a continuación se presenta el comportamiento de las ventas esperado, teniendo en cuenta que el lanzamiento de la Polet pralines and cream será en

febrero y el lanzamiento de la Polet pación de amor será en septiembre; de igual manera se considera el primer lanzamiento de Heladino con el sabor de algodón de azúcar será en abril y el segundo con el sabor de arcoíris, serán en octubre:



*Ilustración 22.* Estacionalidad de las ventas esperadas – alianza Baskin Robbins y Crem Helado.

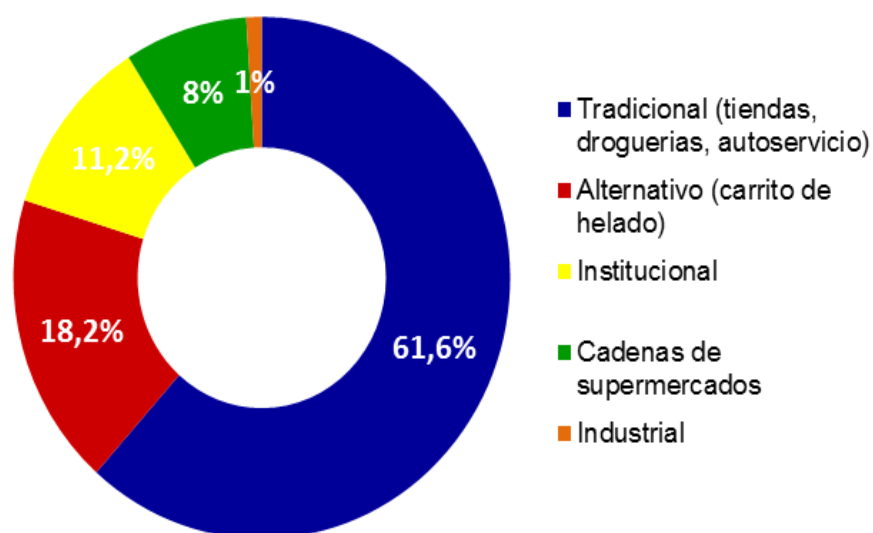
Fuente: Elaboración propia

### 5.2.2. Plaza.

Actualmente, Baskin Robbins cuenta con 18 heladerías en Bogotá, lo que no le ha permitido estar en los momentos de consumo de los consumidores “aficionados”, dejando que la competencia gane mercado en este segmento.

Teniendo en cuenta, que la principal característica del consumidor de helados “aficionado”, es ser descomplicado a la hora de tomar la decisión de donde compra un helado, la estrategia entre Baskin Robbins y Crem Helado, está enfocada a que el consumidor siempre encuentre un producto de la alianza independiente de donde este.

De acuerdo con el Informe de Gestión del Grupo Nutresa de 2015, el 78% de las ventas de Crem Helado se dan por los dos principales canales de ventas que son el canal tradicional y alternativo.



*Ilustración 23.* Participación en ventas por canal helados Nutresa. Fuente. **(Grupo Nutresa, 2015)**

Según la Infografía: ¿cómo ser exitosos en el canal tradicional a nivel global? realizado por Nielsen en julio de 2016, el canal tradicional cuenta con un potencial de éxito, pues el 65% de los consumidores del canal tradicional son familias con niños y realizan compras de último minuto. (Nielsen, 2016), comportamiento que el consumidor “aficionado” es afín al considerar que el consume helado preferiblemente en familia.



*Ilustración 24.* Canal tradicional Crem Helado. Fuente: **(Grupo Nutresa, 2014)**

De otro lado, el segundo canal de venta de Crem Helado es el canal alternativo conocido como los carritos de helado o “tilines”, es considerado como un medio de exposición de la marca y la solución a las compras realizadas por impulso, que en el caso de los helados, permite que la marca este en los momentos donde la compra no es planeada sino espontanea.



*Ilustración 25.* Canal alternativo Crem Helado. Fuente: **(Nova, 2012)**

De acuerdo a esto, los canales de ventas idóneos para de los productos de la alianza son el canal tradicional (tiendas, autoservicios y droguerías) y el alternativo (carritos de helados).

En este sentido, la presencia de la marca Baskin Robbins no solo estará en los productos, sino también en los congeladores, carritos de helados y uniformes usados por el personal de venta de los carritos de helados, esto buscando la recordación de la marca Baskin Robbins en los consumidores.

Por otro lado, los 18 puntos de ventas que hoy en día tiene Baskin Robbins también serán un canal de venta para los productos de la alianza, esto con el fin de buscar que los consumidores asocien los productos de la alianza que compraron en los puntos de venta Crem Helado con las heladerías de Baskin Robbins y un tráfico a la heladería de potenciales consumidores.

Con esta ampliación de puntos de venta, Baskin Robbins podrá estar presente en todos los momentos de consumo, atendiendo las nuevas tendencias que demandan los consumidores “aficionados” con helados bajo el formato “to go”.

### **5.2.3. Precio.**

Teniendo en cuenta la negociación planteada en la alianza, no se desarrollara una estrategia de precio para los productos definidos y se dejara la fijación del precio de venta al público como responsabilidad de Crem Helado.

**Actual PVP**

	\$ 3.400,00
	\$ 2.300,00

*Ilustración 26.* Precio actual de venta al público de los helados. Fuente: elaboración propia

#### **5.2.4. Promoción.**

Teniendo en cuenta que la alianza entre Baskin Robbins y Crem Helado quedaría fundamentada en una relación de suministro de helados de sabores específicos para masificar el producto, Crem Helado continuaría manejando su publicidad tradicional para los productos de línea a lo largo de todo el año. Para los productos que se desarrollen por temporada para sabores específicos en Co-Branding, se haría un esfuerzo e inversión particular que asegure una mayor difusión y unos mejores resultados en venta.

La promoción tendría dos frentes principales según el responsable de la implementación bajo estas dos alternativas:

1. Crem Helado estará a cargo de promocionar y publicitar los productos para que se muevan a través de los diferentes canales.
2. Baskin Robbins realizaría inversiones en paralelo para aumentar el tráfico en puntos de venta sacando provecho de la masificación y garantizando exhibición en sus puntos de los productos Crem Helado-BR

Heladino es una marca que normalmente no varía mucho en sabores o texturas y fundamenta su promoción en el promocional que entrega (muñeco) y en la explotación de la imagen de la licencia con la que tenga acuerdo. En la actualidad las campañas tienen dos tipologías:

- Licencias de películas que tienen una corta duración y logran el éxito durante un mes o máximo dos.
- Licencias de series que tienen una duración más larga (6 meses) y permiten que la campaña empleada tenga un mayor eco en los consumidores para no perder vigencia.

Esto es importante a la hora de evaluar el beneficio de incursionar en la alianza en donde no habría un foco específico en una licencia, sino en el diferencial y novedad que estaría en el sabor, colores y texturas. Es decir que la materia prima del helado sería la esencia y no el accesorio.

Para los productos lanzados en alianza se plantea un acuerdo con modificaciones en los empaques y la publicidad para darle relevancia a la marca Baskin Robbins.

Los lanzamientos y promoción tendrían presencia y un plan para desarrollo en puntos de venta, página web y redes sociales primordialmente. El grueso de la inversión estaría a cargo de Crem Helado. Baskin se apalancará en sus redes actuales y aprovecharía sus canales virtuales de bajo costo.

Polet por su lado, juega con el concepto de Placer y saca provecho del juego que hay en torno a sus sabores, la crocancia y la representación del momento de consumo a través del énfasis en un “mordisco”. Es por eso que los productos en Co-Branding irán dentro de esa misma línea.

**Plan de comunicación:**

El objetivo de la comunicación es dar a conocer los nuevos sabores de Polet y de Heladino en alianza con Baskin Robbins. Teniendo en cuenta que el lanzamiento de los helados se hará por temporada, se sugiere focalizar los esfuerzos durante esas fechas y no de manera plana y estándar para todo el año, se focalizará en la ciudad de Bogotá y con una especial concentración para las dos primeras semanas en las que se va a contar la novedad de cada producto.

**Medios**

Con el fin de maximizar el alcance y la frecuencia del mensaje, se pide considerar medios como televisión, radio, revistas y medios digitales, afines al target de los dos productos, teniendo en cuenta, además, la segmentación a Bogotá o considerando hacer la salvedad respectiva en las piezas. Dentro de los medios digitales se podría usar georeferenciación para impactar a aquellas personas que se encuentren cerca del canal tradicional o de las heladerías Baskin Robbins, con el fin de generar una intención clara de compra que puede ser ejecutada de inmediato.

Adicional se contemplan en este punto los medios propios tanto digitales como presenciales de cada marca, los cuales no están sujetos a negociación.

**Influenciadores:**

Se plantea la elección de personajes públicos afines a las dos marcas y al target de los productos para que a través de sus redes sociales inviten al consumo de los nuevos helados de la alianza Crem Helado – Baskin Robbins.



**Alianzas Plataformas:**

Teniendo en cuenta la relevancia y cada vez más creciente penetración de la aplicación Rappi dentro de los usuarios de teléfonos inteligentes en la ciudad de Bogotá, se le pediría considerar a Crem Helado establecer una alianza con esta empresa para ofrecer el producto con prioridad dentro de la aplicación, o con algún tipo de descuento. De igual manera se le pediría considerar una acción con Uber para entregar producto en los viajes, esto debido a que esta aplicación también tiene una alta penetración en los usuarios de teléfonos inteligentes de Bogotá.

**Puntos de venta:**

Material POP en los canales tradicionales de Crem Helado: branding de congeladores de tiendas y droguerías y de carritos; afiches, habladores, entre otros. Baskin Robbins también dispondrá del espacio para ubicar los impresos y demás elementos relacionados con los productos que le suministre Crem Helado

**Acciones BTL**

Para las dos marcas se pediría considerar activaciones que impliquen la entrega de producto a los diferentes públicos objetivos en lugares afines a los mismos:

Para Heladino: helado en colegios, parques, cines y ciclovía, entre otros.

Para Polet: eventos como conciertos, ferias y festivales, ciclovía, en zonas corporativas, entre otros.

### **Acciones específicas en Puntos de Venta de Baskin Robbins**

Con el objetivo de materializar el esfuerzo e impacto de la alianza se plantean las siguientes acciones bajo presupuesto de Baskin Robbins como complemento de lo sugerido anteriormente:

#### **Producto gancho en centro comercial**

Esta acción busca incrementar el conocimiento de la marca y las ventas por medio de atraer a las personas al punto de venta.

Se logrará incrementar el tráfico a los puntos de venta por medio de entregar un volante para redimir por un cono suave gratis.

El público objetivo de esta estrategia son las familias o grupos de amigos (mínimo de 4 personas) que visitan los centros comerciales durante los fines de semana y cuya visita incluye comer algo en el centro comercial.

La idea de entregar un solo volante por grupo es que las personas se acerquen y reclamen un solo cono gratis, pero los demás integrantes se antojen y hagan una compra.

#### **Programa cliente frecuente**

El objetivo de este programa es fidelizar (aumentar consumo) los consumidores actuales quienes podrán ganar beneficios y redimir premios por consumos realizados en las heladerías Baskin Robbins y atraer consumidores potenciales mediante actividades encaminadas a lograr que los helados y/o bebidas sean parte de sus compras regulares.

El programa estará diseñado de tal forma, que los socios valoren sus beneficios y lo utilicen, para esto se desarrollaran acciones encaminadas a lograr una alta vinculación y uso. De igual

forma, el programa se apoyará en encuestas de satisfacción con el fin de medir si el programa está logrando el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas.

Para esto se propone el programa “Club Baskin”, el cual se desarrollará en las siguientes etapas:

1. Campaña de expectativa del programa
2. Registro de clientes frecuentes
3. Lanzamiento del programa

De esta forma, Baskin Robbins busca tener una conexión más fuerte con sus consumidores.

A continuación, se presenta el cronograma de lanzamiento que se propone para los 4 productos en Co-branding:

### 5.3. Presupuesto

Para la alianza de Baskin Robbins con Crem Helado, Baskin Robbins proveerá a Crem Helado 29.283 tubos de helados, cada tubo contiene 218 onzas. El costo de cada onza de helado traído a Colombia contemplando aranceles y bodegaje es de COP \$417, por lo que el costo total para Baskin Robbins sería de COP \$ 2.662.065.450.

Tabla 26.

*Total costos de Baskin Robbins en COP de la alianza: costo total de los tubos*

Costo helado BR x onza	\$	417
Onzas x tubo		218
<b>Total costo x tubo</b>	<b>\$</b>	<b>90.906</b>
Cantidad de tubos		29.283
<b>Total costo para BR</b>	<b>\$</b>	<b>2.662.065.450</b>

Fuente: Elaboración propia

Basados en lo anterior, se espera que la alianza genere unos ingresos por ventas netas a Baskin Robbins por \$1.488.148.265

Tabla 27.  
*Ventas de la Alianza*

Producto	Total Oz BR	Precio de venta a Crem Helado (oz)	Ventas Brutas	Costos de ventas	Ventas Netas
<b>Polet</b>	3.396.690	\$ 650,11	\$ 2.208.226.920,06	\$ 1.416.419.730,00	\$ 791.807.190,06
<b>Heladino</b>	2.987.160	\$ 650,11	\$ 1.941.986.794,94	\$ 1.245.645.720,00	\$ 696.341.074,94
	6.383.850		\$ 4.150.213.715,00	\$ 2.662.065.450,00	\$ 1.488.148.265,00

Fuente: Elaboración propia

De igual forma, Baskin Robbins realizara acciones en paralelo a la alianza con el fin de generar tráfico a las heladerías, dichas acciones generaran un costo el cual se contemplara dentro del 4% que hoy se tiene en el presupuesto para publicidad.

Tabla 28.  
*Costo de acciones de Baskin Robbins*

Acción	Costo
<b>Producto Gancho</b>	\$ 6.135.000
<b>Cliente Frecuente</b>	\$ 23.110.176
<b>Total</b>	\$ 29.245.176

Fuente: Elaboración propia

#### 5.4. Herramientas de medición y control

Con el fin de monitorear el desempeño de las ventas producto de esta alianza entre Baskin Robbins y Crem Helado, se llevará a cabo una revisión mensual, dentro de los 5 primeros días hábiles siguientes a la terminación de los meses calendario respectivos, para validar que las ventas se estén cumpliendo de acuerdo al presupuesto establecido:

Tabla 29.

*Estimación mensual de ventas para Baskin Robbins con la alianza con Crem Helado en millones de pesos colombianos*

Producto	Sabor	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Polet	Pralines & Cream		321.656	321.656										1.286.625
	Poción de amor									321.656	321.656			
Heladino	Algodón de azúcar				424.313	424.313								1.697.250
	Arco iris										424.313	424.313		

Fuente: Elaboración propia

Las unidades presentes en el cuadro corresponden a la cantidad de helados de cada referencia que se venden durante el mes de lanzamiento y el mes posterior al lanzamiento.

## 6. Conclusiones

Desde la comprensión de los de los hábitos y preferencias del consumidor de helados de Bogotá, se considera que la masificación del producto es una alternativa viable para incrementar las ventas de Baskin Robbins; debido a que los consumidores buscan conveniencia, oportunidad,

helados “to go” = llevar, diferentes formatos y presentaciones y mayor presencia. Lo anterior está fundamentado en los resultados de las metodologías empleadas en el presente trabajo:

- La aplicación de la metodología del Cubo de Gestión del Conocimiento del Consumidor de Helados de Bogotá, permitió identificar que los consumidores de helados prefieren hacer la compra de helados por conveniencia y oportunidad, por lo que el producto que buscan es el conocido como “helado de ventana”, que viene en presentación de paleta, cono o vaso porque su ocasión de consumo es to go = para llevar.
- La construcción de la matriz de motivadores e inhibidores, reveló que los consumidores de helado de Bogotá están motivados, por el clima, el estado de ánimo, porque hace parte de los planes, entre otros y por otro lado, los inhibe no encontrar un punto de venta cuando se antojan de un helado o no encontrar el helado que están buscando.
- En el desarrollo del Focus Group, se evidencio que el consumo de helado es algo que va determinado por la tradición pues está presente en la vida de las personas desde la infancia hasta la vejez, El significado del helado va más allá del de ser un producto alimenticio, representa la unión familiar, la compañía, un premio, un complemento y un pretexto.
- A través de la metodología Mind Genomics, se pudo establecer que los consumidores de helado en Bogotá están segmentados en tres tipos de consumidor o personalidades, esta segmentación está definida por sus preferencias de consumo. Estas tres personalidades que definen al consumidor de helado en Bogotá son la tradicional que consume helado cuando ve la heladería o el helado que le gusta; el aficionado que es el que ve el helado como sinónimo de felicidad y no tiene preferencia por una marca y el abúlico que es el que necesita un respaldo o una motivación para consumir helado.

Teniendo en cuenta que el helado es un producto con múltiples tipos de consumidores, se debe plantear una estrategia masiva que permita llegar a donde el consumidor está y en el momento de consumo adecuado para estimular su compra, logrando así que Baskin Robbins incremente su volumen de ventas en el 2017.

Es por esto que se plantea como estrategia del plan de mercadeo, la alianza entre Baskin Robbins y Crem Helado, como plan por un año y propuesta innovadora entre dos empresas de la misma categoría. Donde Baskin Robbins buscará sacar provecho de la red de distribución de Crem Helado, para contrarrestar su poca presencia de puntos de venta en la ciudad de Bogotá y Crem Helado aprovechará el producto de Baskin Robbins para sacar al mercado unos nuevos sabores de Polet y Heladino con características premium, sin invertir tiempo y dinero en el proceso de innovación en desarrollo.

Dependiendo del éxito de la implementación de este plan, se podrá estructurar una estrategia de largo plazo, en donde Crem Helado pueda sacar provecho de los más de 1.000 sabores que hacen parte del portafolio de productos de Baskin Robbins, llegado a negociaciones a nivel mundial, en dónde los mismos volúmenes de onzas de helado permitan que el costo marginal de la materia prima disminuya y beneficie a las dos partes.

## 7. Bibliografía

- Word Reference*. (1 de Enero de 2005). Recuperado el 23 de Octubre de 2016, de sitio web de: WordReference: <http://www.wordreference.com/definicion/ab%C3%BAlico>
- Marketing Directo*. (23 de Octubre de 2016). Recuperado el 23 de Octubre de 2016, de sitio web de: Marketing Directo: <http://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/insight-2>
- AAKER, D. &. (1989). *Investigación de Mercados, Tercera Edición*. McGraw-Hill.
- Alarcon, J. S. (Abril de 2016). Formulación de una propuesta para la reactivación de clientes de tarjeta de crédito cmr utilizando mind genomics. Bogota, Colombia.
- Anónimo. (26 de Octubre de 2016). Meals S.A. (S. Jiménez, Entrevistador)
- Baskin Robbins Colombia. (25 de Octubre de 2016). *Baskin Robbins Colombia*. Recuperado el 25 de Octubre de 2016, de web de: Baskin Robbins Colombia: <http://www.baskinrobbins.com.co/heladoTradicional/sabores/>
- Baskin Robbins Colombia. (Octubre de 2016). *Baskin Robbins Colombia*. Obtenido de [www.baskinrobbins.com.co](http://www.baskinrobbins.com.co)
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la investigación de mercados, enfoque para América Latina*. Mexico: Pearson.
- Comunicado Técnico Sigep. (5 de Octubre de 2011). *Artigianalate*. Recuperado el 25 de Octubre de 2016, de <http://www.bravo.it/es/p/gelatiere-gelato-artigianale>
- Crepes & Waffles. (1 de Enero de 2016). *Puntos de venta: Crepes & Waffles*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2016, de sitio web de Crepes & Waffles: <http://crepesywaffles.com.co/puntos-de-venta>
- Diaz, M. (12 de Octubre de 2016 ). Jefe de Operaciones a Nivel Nacional de Baskin Robbins. (S. Jiménez, Entrevistador)
- Dinero. (8 de Julio de 2016). *Dinero*. Recuperado el 22 de Octubre de 2016, de sitio web de: Dinero: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/los-jugadores-del-mercado-de-los-helados-en-colombia/226424>
- Donucol s.a. (25 de Octubre de 2016). *Informe Junta Directiva Donucol: Septiembre 2016*. Bogotá.
- ESERP. (2010). *DIRECCIÓN COMERCIAL Y DE MARKETING*. Barcelona: Editorial CISS, S.A.

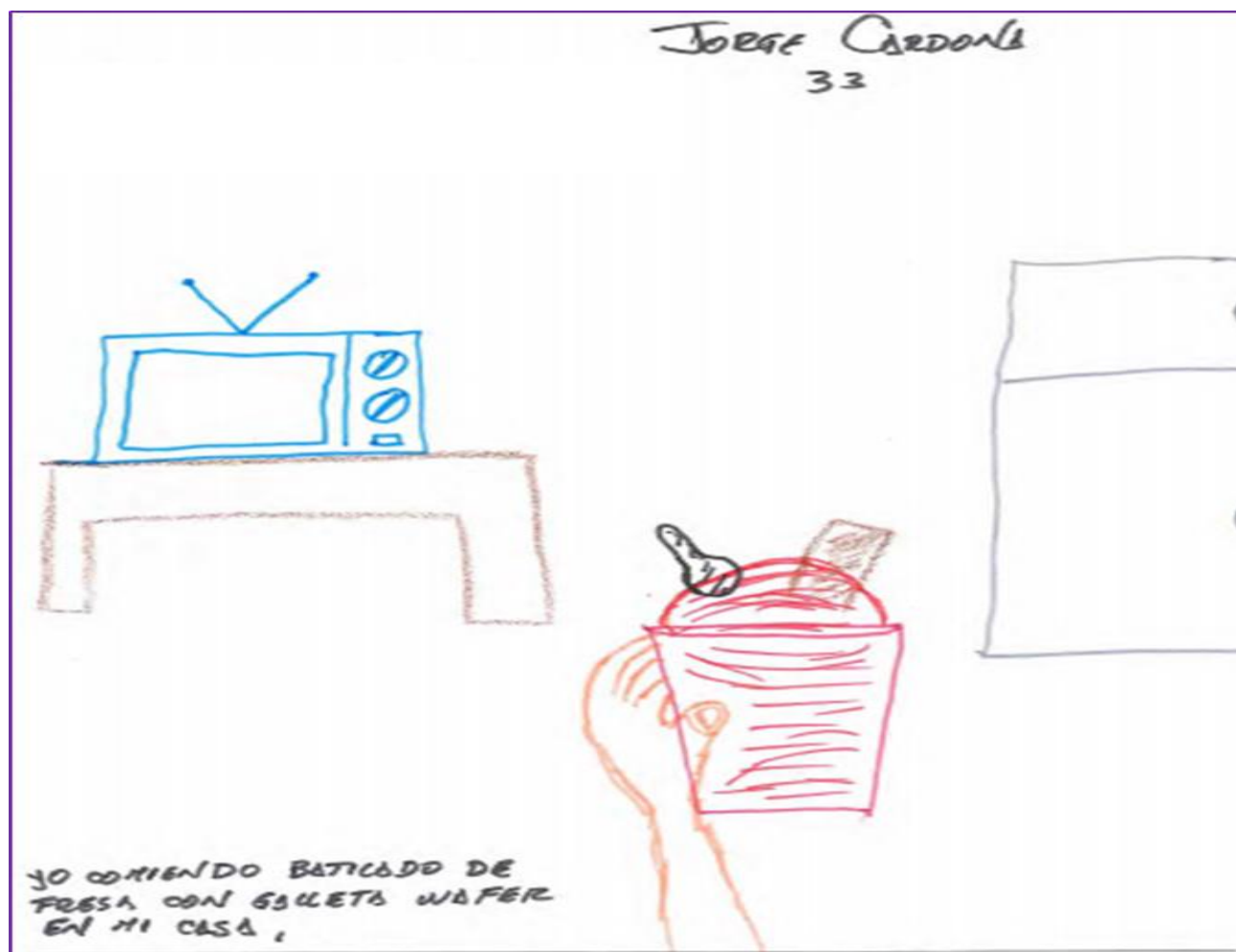


- Euromonitor. (1 de Julio de 2016). *Company Shares of Ice Cream and Frozen Deserts*. Recuperado el 22 de Octubre de 2016, de sitio web de: Euromonitor: <http://euromonitor.cesa.metaproxy.org/portal/analysis/related>
- G., A. D. (1989). *Investigación de Mercados, Tercera Edición*. McGraw-Hill.
- Green, W. (1977, 1978). *Segmentación de mercados*.
- Grupo Nutresa. (1 de Diciembre de 2014). *Informe integrado: Grupo Nutresa*. Recuperado el 25 de octubre de 2016, de Grupo Nutresa: <http://informe2014.gruponutresa.com/crecimiento-y-liderazgo-de-mercados-int/>
- Grupo Nutressa. (01 de Diciembre de 2015). *Informe integrado: Grupo Nutresa*. Recuperado el 22 de Octubre de 2016, de Grupo Nutresa: <http://informe2015.gruponutresa.com/nuestra-organizacion/desempeno-de-los-negocios/helados-nutresa/>
- Helado Gourmet Popsy. (1 de Enero de 2016). *Helado Gourmet Popsy*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2016, de sitio web de: Helado Gourmet Popsy: <http://heladospopsycom.dotster.com/>
- Helados Mimos. (1 de 1 de 2015). *Helados Mimos*. Obtenido de Helados Mimos.
- Helados Mimo's. (1 de Enero de 2015). *Helados Mimos*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2016, de Helados Mimos: <http://heladosmimos.com.co/>
- Herrera, C. (6 de Mayo de 2015). *Gestión del Conocimiento del Consumidor*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.
- Herrera, C. (11 de 08 de 2015). *Proyecto de Grado utilizando Mind Genomics - Maestría en Dirección de Marketing CESA*. (J. S. Alarcón, Entrevistador)
- Herrera, C. (8 de 10 de 2016). (J. S. Jimenez, & N. Rivera, Entrevistadores)
- Juan, S., & Roussos, A. (2010). *El focus group como técnica de investigación*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires - Argentina: Universidad de Belgrano.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2012). *Marketing 3.0*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Lamb, C. H. (2006). *Marketing (4a edición)*. México: Thomson Editores.
- Licata, M. (Enero de 1 de 2016). *Zona diet*. Recuperado el 25 de Octubre de 2016, de El helado, un alimento nutritivo, que puede formar parte de una dieta saludable.: <http://www.zonadiet.com/comida/helado.htm>

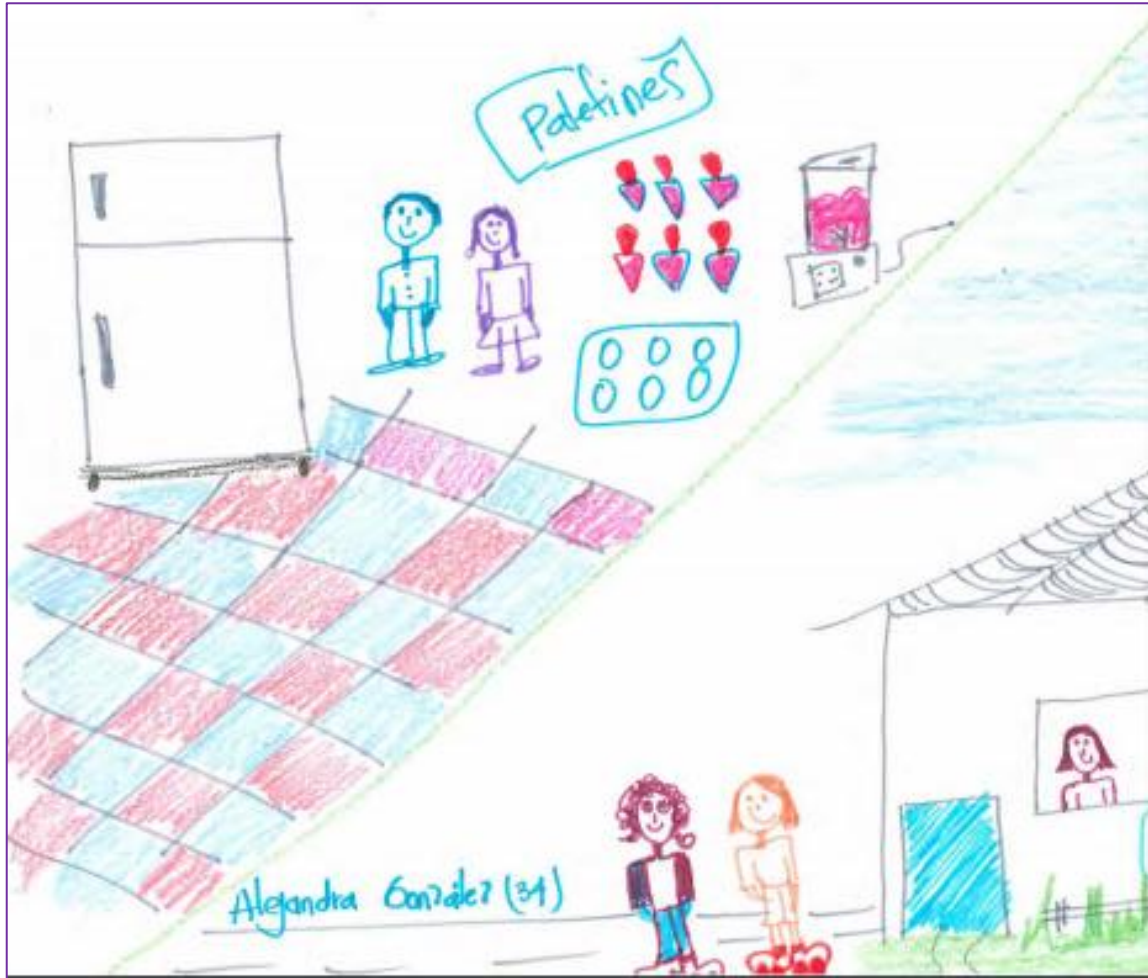
- Mc Donalds Colombia. (1 de Enero de 2016). *Mc localizador: Mc Donalds Colombia*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2016, de sitio web de Mc Donalds Colombia: <http://www.mcdonalds.com.co/>
- Merino, M. (Octubre de 2016). Presidente Donucol S.A. (S. Jiménez, Entrevistador)
- Moskowitz. (2010). *Mind Genominc. The new novum organum. Buying and Enjoying*.
- Moskowitz, H. (2013). *Mind genomics: The new novum organum, people and government vol.1*. Recuperado el 12 de 10 de 2016, de <https://www.researchgate.net/publication/285356366>
- Nielsen. (19 de Julio de 2016). *Global: Nielsen*. Recuperado el 22 de Octubre de 2016, de sitio web de Nielsen: <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/Infografia-como-ser-exitosos-en-el-canal-tradicional-a-nivel-global.html>
- Nova, A. P. (11 de Agosto de 2012). *Hablemos de Branding*. Recuperado el 25 de Octubre de 2016, de <http://alexandrapereznova.blogspot.com.co/2012/08/el-rostro-de-las-marcas.html>
- Periódico El Tiempo. (29 de Junio de 2006). *¡50 años viviendo momentos mágicos!* Recuperado el 22 de Octubre de 2016, de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2083965>
- Salom, J., & Milutinovic, V. (2016). *Mind Genomics: A Guide to Data-Driven Marketing Strategy*. Springer Briefs in Business.
- Sanz, P. V. (2010). *Segmentación de Mercados*. Madrid: Starbook.
- Suárez, M. C. (11 de Julio de 2016). *Empresas: Diario La República*. Recuperado el 22 de Octubre de 2016, de sitio web de Diario La República: [http://www.larepublica.co/meals-de-colombia-vende-15-millones-de-helados-en-90000-congeladores-cada-d%C3%ADa\\_397991](http://www.larepublica.co/meals-de-colombia-vende-15-millones-de-helados-en-90000-congeladores-cada-d%C3%ADa_397991)
- Vélez, C. (2008). Rompiendo la tradición: de escribir la conducto de compra a comprender al consumidor. *Revista pensamiento & gestión*, 16.

## 8. Anexos

## Anexo 1. Dibujos Focus Group









Paola Cadavid R  
38 años











Yenny Alejandra Cardona Martin 3B  
Istitucion la floresta 8





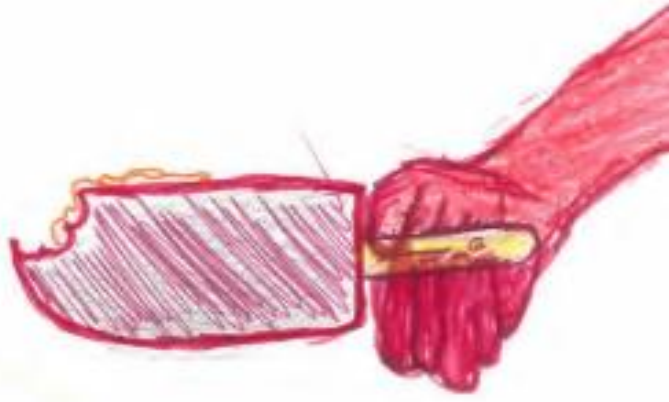
Luciano Ramirez 8 Años

creps





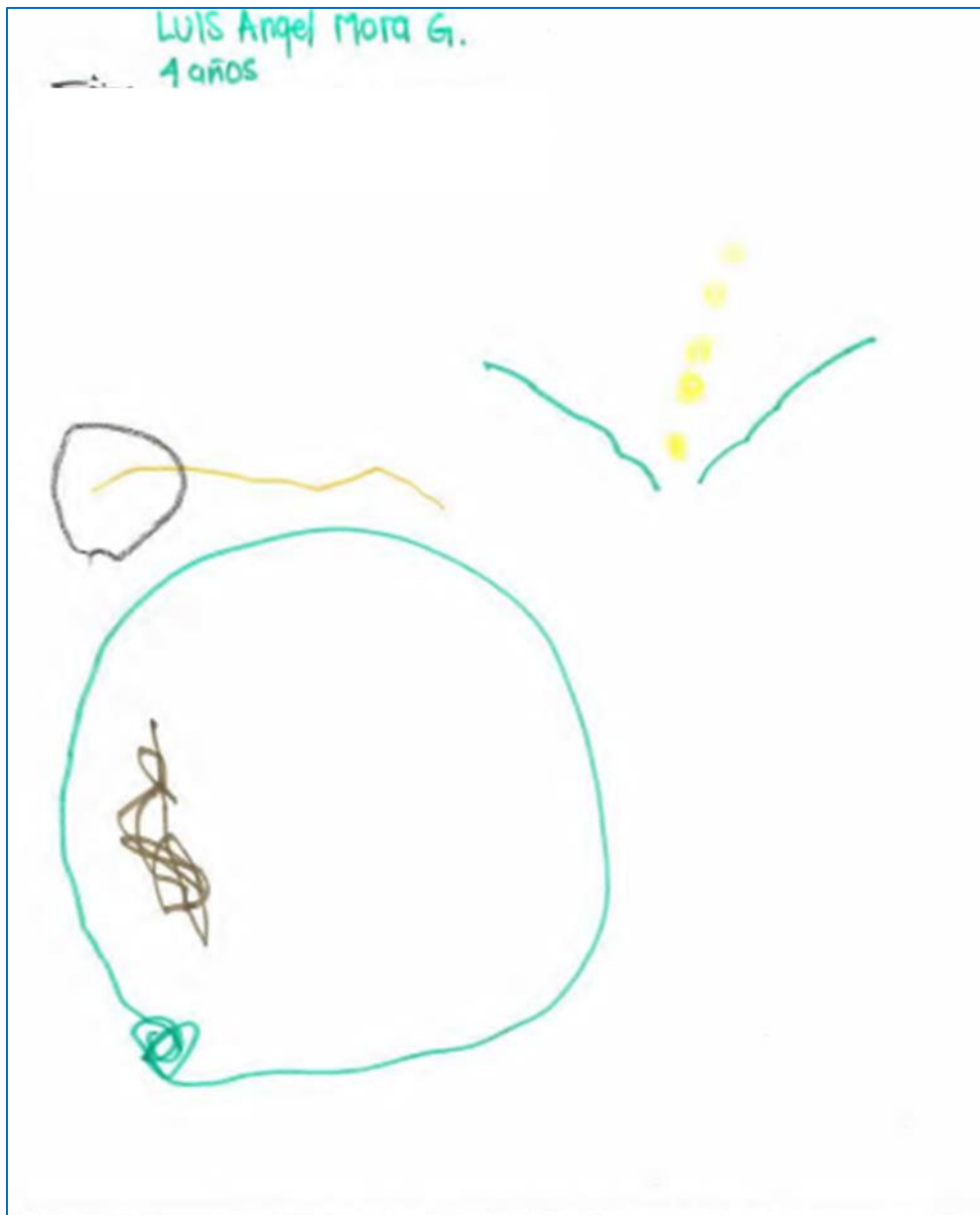
JUAN ANDRÉS CAMPO H.  
14 AÑOS / APDO

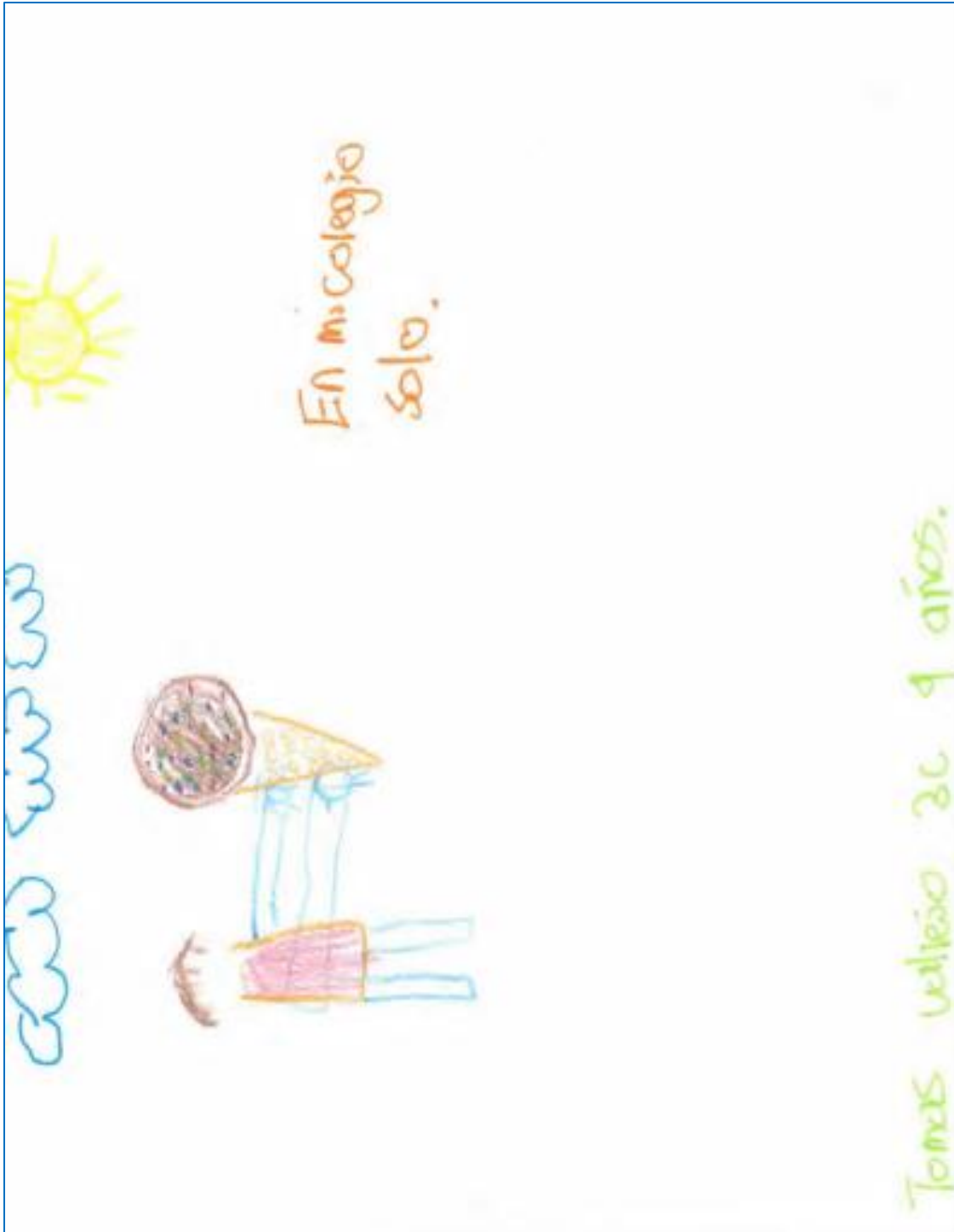


Camila Forero Catao 10 años









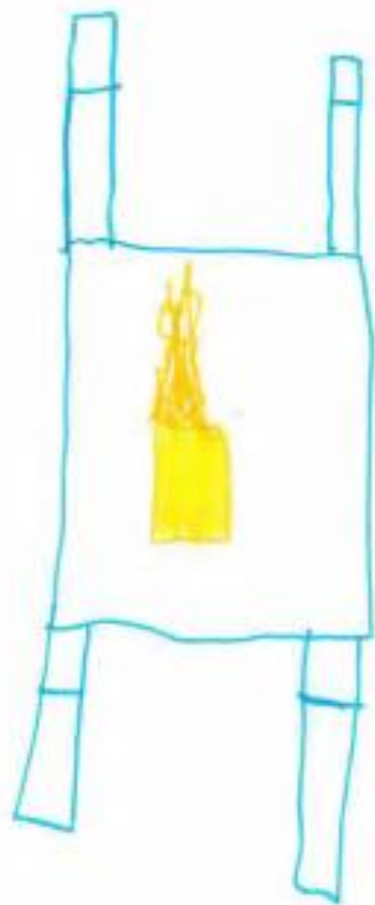
JOSE

DOF 3C 9 años



en la casa

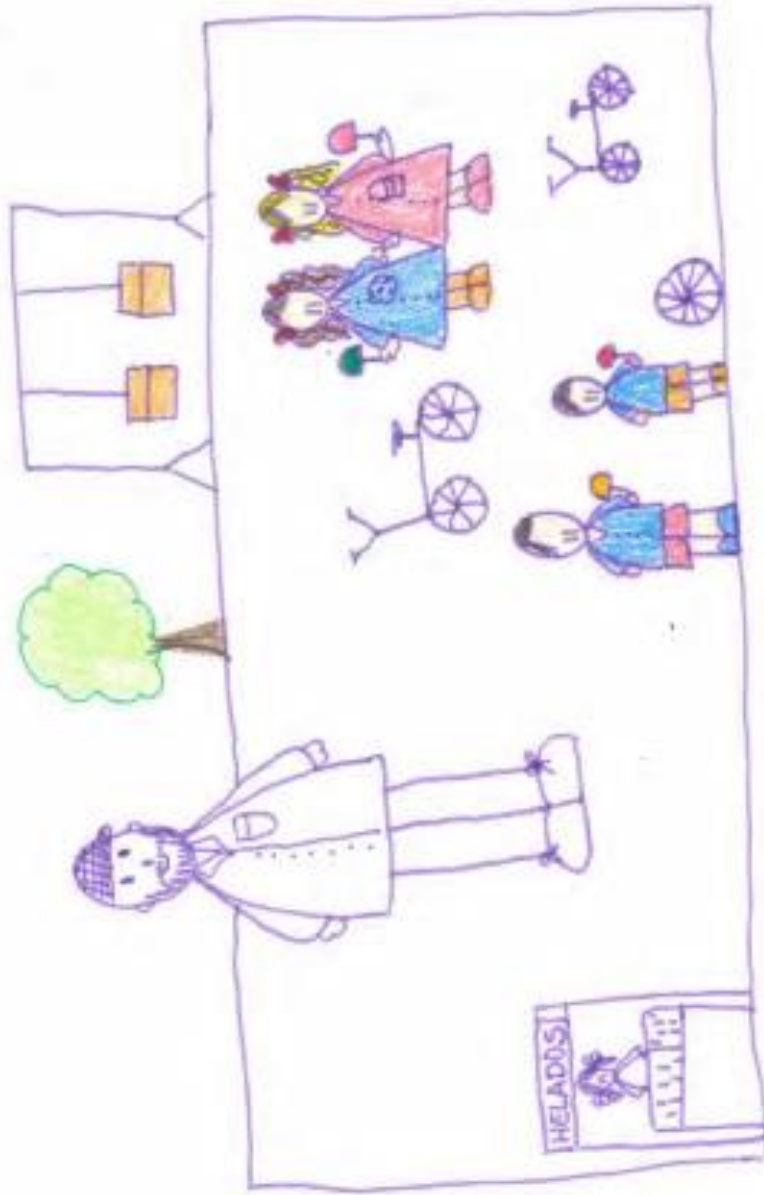
rese



Nicolás Gordillo No. de años: 8



# San Antonio



Andrea Góngora L.  
34 Años

Dario Cardena  
35



## Anexo 2. Regresión lineal múltiple silo 1

Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	0,966364588
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,933860518
R <sup>2</sup> ajustado	92,9%
Error típico	0,391604288
Observaciones	301

### ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	6	638,760594	106,460099	694,2117938	2,4483E-170
Residuos	295	45,23940602	0,153353919		
Total	301	684			

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Intercepción	0	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
Q1	0,122604926	0,027887198	4,396459187	0,00%	0,067721858	0,177487994	0,067721858	0,177487994
Q2	0,160778001	0,037122039	4,331066019	0,00%	0,087720414	0,233835588	0,087720414	0,233835588
Q3	0,125213752	0,038302877	3,269043022	0,12%	0,049832231	0,200595274	0,049832231	0,200595274
Q4	0,18646701	0,039805801	4,684418026	0,00%	0,108127677	0,264806342	0,108127677	0,264806342
Q5	0,309567411	0,04025853	7,689486133	0,00%	0,230337089	0,388797733	0,230337089	0,388797733
Q6	0,05352656	0,033042909	1,619910613	10,63%	-0,011503146	0,118556265	-0,011503146	0,118556265

## Anexo 3. Regresión lineal múltiple silo 2

Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	0,97781165
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,95611563
R <sup>2</sup> ajustado	0,951982
Error típico	0,32976353
Observaciones	301

### ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	6	698,920524	116,486754	1071,20181	1,645E-196
Residuos	295	32,0794756	0,10874399		
Total	301	731			

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Intercepción	0	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
Q1	0,42088499	0,03772166	11,1576468	0,00%	0,34664732	0,49512266	0,34664732	0,49512266
Q2	0,09679951	0,02951608	3,27955111	0,12%	0,03871073	0,15488829	0,03871073	0,15488829
Q3	0,01823267	0,03217643	0,56664669	57,14%	-0,04509177	0,0815571	-0,04509177	0,0815571
Q4	0,22039855	0,03548146	6,21165461	0,00%	0,15056969	0,29022741	0,15056969	0,29022741
Q5	-0,00706657	0,01931532	-0,36585329	71,47%	-0,04507985	0,03094671	-0,04507985	0,03094671
Q6	0,22940569	0,03589849	6,39039965	0,00%	0,1587561	0,30005529	0,1587561	0,30005529



## Anexo 4. Regresión lineal múltiple silo 3

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,96959988
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,94012394
R <sup>2</sup> ajustado	0,93571926
Error típico	0,45944368
Observaciones	301

### ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	6	977,728894	162,954816	771,973933	1,101E-176
Residuos	295	62,271106	0,2110885		
Total	301	1040			

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Intercepción	0	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
Q1	0,24698756	0,03391948	7,28158429	0,00%	0,18023273	0,3137424	0,18023273	0,3137424
Q2	0,21717326	0,04327886	5,01799816	0,00%	0,1319988	0,30234771	0,1319988	0,30234771
Q3	0,20085095	0,0336114	5,97567884	0,00%	0,13470243	0,26699947	0,13470243	0,26699947
Q4	0,01766398	0,04476327	0,39460882	69,34%	-0,07043184	0,10575981	-0,07043184	0,10575981
Q5	0,06981462	0,03474743	2,00920247	4,54%	0,00143036	0,13819889	0,00143036	0,13819889
Q6	0,19826673	0,03915596	5,06351291	0,00%	0,1212063	0,27532716	0,1212063	0,27532716

## Anexo 5. Regresión lineal múltiple silo 4

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,968769493
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,938514331
R <sup>2</sup> ajustado	0,93408237
Error típico	0,471803947
Observaciones	301

### ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	6	1002,333305	167,0555509	750,4776641	5,422E-175
Residuos	295	65,66669453	0,222598965		
Total	301	1068			

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Intercepción	0	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
Q1	0,304440357	0,040198266	7,573469985	0,000%	0,225328639	0,383552076	0,225328639	0,383552076
Q2	0,129844945	0,034031508	3,815433202	0,017%	0,06286964	0,196820249	0,06286964	0,196820249
Q3	0,088305173	0,032688537	2,70141099	0,730%	0,023972886	0,15263746	0,023972886	0,15263746
Q4	0,169689776	0,039170057	4,33212992	0,002%	0,092601611	0,246777941	0,092601611	0,246777941
Q5	0,142983372	0,038069202	3,755880432	0,021%	0,068061731	0,217905013	0,068061731	0,217905013
Q6	0,156869993	0,033676916	4,658086616	0,000%	0,090592538	0,223147448	0,090592538	0,223147448

## Anexo 6. Regresión lineal múltiple silo 5

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,96435724
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,92998489
R <sup>2</sup> ajustado	0,92540837
Error típico	0,41794947
Observaciones	301

### ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	6	684,468882	114,078147	653,06274	1,0509E-166
Residuos	295	51,5311183	0,17468176		
Total	301	736			

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Intercepción	0	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
Q1	0,28708378	0,05111452	5,61648245	0,00%	0,186488468	0,3876791	0,18648847	0,3876791
Q2	0,1117498	0,03030649	3,68732222	0,03%	0,05210547	0,17139413	0,05210547	0,17139413
Q3	0,12947863	0,03171948	4,08199047	0,01%	0,067053476	0,19190378	0,06705348	0,19190378
Q4	0,31564983	0,04176531	7,55770269	0,00%	0,233454101	0,39784556	0,2334541	0,39784556
Q5	0,15971081	0,03123253	5,11360368	0,00%	0,098243986	0,22117763	0,09824399	0,22117763
Q6	-0,02191782	0,03044688	-0,71987089	47,22%	-0,081838438	0,0380028	-0,08183844	0,0380028

## Anexo 7. Regresión lineal múltiple silo 6

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,976795042
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,954128555
R <sup>2</sup> ajustado	0,949961242
Error típico	0,285447239
Observaciones	301

### ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	6	499,9633628	83,32722714	1022,669346	1,1014E-193
Residuos	295	24,03663717	0,081480126		
Total	301	524			

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Intercepción	0	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
Q1	0,330644356	0,037059051	8,922094423	0,0000%	0,257710731	0,403577982	0,257710731	0,403577982
Q2	0,054655788	0,023213542	2,354478593	1,9204%	0,008970652	0,100340924	0,008970652	0,100340924
Q3	0,20691047	0,039502462	5,237913246	0,0000%	0,129168119	0,284652821	0,129168119	0,284652821
Q4	0,15566196	0,040641784	3,830096635	0,0156%	0,07567738	0,235646539	0,07567738	0,235646539
Q5	0,123895215	0,027527687	4,500749173	0,0010%	0,069719678	0,178070753	0,069719678	0,178070753
Q6	0,083846457	0,027893068	3,005996262	0,2875%	0,028951837	0,138741078	0,028951837	0,138741078

## Anexo 8. Regresión lineal múltiple silo de los silos

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,97971262
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,95983681
R <sup>2</sup> ajustado	0,95576625
Error típico	0,30044145
Observaciones	301

### ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Cuadrado medio	F	Valor crítico de F
Regresión	6	636,371806	106,061968	1175,00572	3,646E-202
Residuos	295	26,6281941	0,09026506		
Total	301	663			

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Intercepción	0	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
MODA S1	0,47176355	0,03454286	13,6573382	0,00%	0,40378188	0,53974522	0,40378188	0,53974522
MODA S2	0,06823205	0,03062044	2,22831693	2,66%	0,00796985	0,12849425	0,00796985	0,12849425
MODA S3	0,05464466	0,02368295	2,30734148	2,17%	0,00803571	0,10125361	0,00803571	0,10125361
MODA S4	0,03848201	0,0234152	1,64346284	10,14%	-0,0076	0,08456402	-0,0076	0,08456402
MODA S5	0,16170987	0,03224654	5,01479689	0,00%	0,09824744	0,2251723	0,09824744	0,2251723
MODA S6	0,20019455	0,04151975	4,82167055	0,00%	0,1184821	0,28190699	0,1184821	0,28190699

## Anexo 9. Estado de resultados Baskin Robbins 2016 y proyección 2017

	PRESUPUESTO 2016		Estimacion 2017	
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>3.468.069.360</b>		<b>4.956.217.625</b>	
Dunkin Donuts	-	0,00%		0,00%
Baskin Robbins	3.468.069.360	100,00%	4.954.192.851	99,94%
Puntos Nuevos	-	0,00%		0,00%
Otras Ventas	-	0,00%	2.024.774	0,06%
<b>TOTAL INGRESOS OP.</b>	<b>3.468.069.360</b>	<b>100,00%</b>	<b>4.956.217.625</b>	<b>100,00%</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>1.591.669.431</b>	<b>45,89%</b>	<b>2.454.539.588</b>	<b>49,52%</b>
Dunkin Donuts	-	0,00%		0,00%
Baskin Robbins	1.456.589.131	42,00%		45,84%
Otras Ventas	-	0,00%		0,00%
Mano de Obra Directa	92.063.241	2,65%		2,18%
Gastos Indirectos de Fabricacion	43.017.058	1,24%		1,51%
<b>UT. BRUTA OPERACIONAL</b>	<b>1.876.399.929</b>	<b>54,11%</b>	<b>2.501.678.038</b>	<b>50,48%</b>
<b>GASTOS OPERAC. DE VENTAS</b>	<b>2.133.546.762</b>	<b>61,52%</b>	<b>2.321.053.865</b>	<b>69,88%</b>
Gastos de Personal	761.020.688	21,94%	827.261.227	26,39%
Honorarios	138.722.774	4,00%	136.432.757	4,35%
Impuestos	33.564.040	0,97%	26.864.701	0,86%
Arrendamientos	611.236.419	17,62%	669.150.386	21,35%
Contribuciones y Afiliaciones	100.572.000	2,90%	74.290.624	2,37%
Servicios	193.315.174	5,57%	203.542.215	6,49%
Publicidad	104.042.081	3,00%	209.000.000	4,22%
Remodelaciones	30.000.600	0,87%	24.703.449	0,79%
Mantenimiento y Reparaciones	36.000.720	1,04%	49.246.243	1,57%
Depreciaciones/Amortizaciones	91.553.001	2,64%	67.102.326	2,14%
Diversos	33.519.265	0,97%	33.459.937	1,07%
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>284.886.043</b>	<b>8,21%</b>	<b>180.558.894</b>	<b>5,76%</b>
Gastos de Personal	252.382.038	7,28%	156.517.818	4,99%
Honorarios	-	0,00%	7.600.087	0,24%
Impuestos	100.002	0,00%	31.100	0,00%
Arrendamientos	-	0,00%	-	0,00%
Contribuciones y Afiliaciones	-	0,00%	-	0,00%
Servicios	1.515.385	0,04%	1.988.124	0,06%
Mantenimiento	-	0,00%	552.646	0,02%
Adecuacion	-	0,00%	-	0,00%
Gastos de Viaje	-	0,00%	482.692	0,02%
Depreciaciones/Amortizaciones	-	0,00%	27.153	0,00%
Diversos	30.888.618	0,89%	13.359.275	0,43%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL DEL</b>	<b>(542.032.876)</b>	<b>-15,63%</b>	<b>65.278</b>	<b>-25,16%</b>
<b>INGRESOS NO OPERAC.</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>	<b>352.260</b>	<b>0,01%</b>
Financieros	-	0,00%		
Arrendamientos	-	0,00%		
Diversos	-	0,00%		0,01%
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>	<b>417.538</b>	<b>0,01%</b>
Financieros	-	0,00%	-	0,00%
Perdida en Venta o Retiro de Bienes	-	0,00%	474.578	0,02%
Gastos Extraordinarios	-	0,00%	11.400	0,00%
Diversos	-	0,00%	(68.440)	0,00%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>(542.032.876)</b>	<b>-15,63%</b>	<b>(0)</b>	<b>-25,16%</b>