Universidad Católica Andrés Bello

Facultad de Humanidades y Educación

Escuela de Comunicación Social

Mención Comunicaciones Publicitarias

Trabajo de Grado

ESTRATEGIA COMUNICACIONAL INTEGRADA PARA KAKAO BOMBONES VENEZOLANOS®

Autoras:

Figueroa Coss, Carla Gabriela

Iula Di Dio, María Doménica

Tutora:

González, Ana Carolina

Caracas, junio 2011

A mi madre, por la vida y el "orden, método y disciplina".
Carla

A mis padres por caminar siempre a mi lado.
María

AGRADECIMIENTOS

A Dios, antes que nada, por darnos las fuerzas para luchar cada día.

A nuestros padres por siempre darnos su apoyo incondicional.

A nuestros amigos, por estar ahí, disfrutar y sufrir con nosotras cada día de este recorrido.

A María Fernanda Di Giacobbe y todo el team Kakao porque, así como sus bombones, fueron muy dulces al permitirnos realizar esta labor.

A nuestra tutora, Ana Carolina González, por dedicarnos el tiempo para ayudarnos y siempre decirnos "pa' lante".

A Jorge Ezenarro, Rafi Ascanio y Haydee de Soria por sus orientaciones y correcciones.

A todos nuestros profesores, por guiarnos y llenarnos de conocimientos.

ÍNDICE GENERAL

Introducción 8

I. EL PROBLEMA.....10

1. Descripción del problema.....10

2. Planteamiento del problema 11

3. Justificación del problema 11

4. Delimitación 12

II. MARCO TEÓRICO 13

Marco Conceptual.....13

1. Mercadeo 13

1.2 Tipos de mercadeo 13

1.3 Procesos de Marketing 14

2. Marca.....18

2.1 Arquitectura de marca 18

3. Comunicación Organizacional 18

3.1 Misión 18

3.2 Visión 19

3.3 Valores 19

3.4 Identidad corporativa 19

3.5 Imagen corporativa 20

3.6 Cultura Organizacional 20

3.7 Clima interno 20

3.8 Comunicación en la organización 20

3.9 Relaciones jerárquicas 21

4. Comunicaciones integradas de mercadeo 21

4.2 Objetivos 22

5. Estrategia de comunicación 22
5.2 Objetivos de comunicación 22
5.3 Tipos de estrategias de comunicación 23
5.4 Mix de comunicación 23
6. Estrategia de campaña 25
6.1 Campaña publicitaria 26
6.2 Objetivos de la campaña 26
6.3 Público 26
6.4 Mensajes 27
6.5 Medios a utilizar 27
6.6 Mandatorios ejecucionales 28
Marco Referencial 29
1. El cacao 29
1.1 Origen 29
1.2 Cultivo 31
1.3 Tipos de cacao 31
1.4 Procesos 32
2. Mercado del cacao 33
3. Chocolate 34
3.1 Tipos de chocolates 34
3.2 Bombonerías 35
4. Kakao bombones venezolanos® 36
4.1 Origen e historia 36
4.2. La empresa 37
4.3 Misión y Visión 38
4.5 Objetivos 39
4.6 Valores 40
4.7 Público 40
4.8 Precio 41
4.9 Plaza 41

4.10 Esfuerzos publicitarios 41
4.11 Responsabilidad social 43
5. Competencia 43
5.1 Directa 44
III. EL MÉTODO 47
1. Modalidad.....47
2. Diseño de la investigación.....48
3. Tipo de investigación 48
4. Objetivos generales y específicos.....49
5. Sistema de variables 49
6. Población, unidades de análisis y muestra 53
7. Criterios de análisis 55
8. Instrumentos 56
IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS 59
1. Ficha técnica entrevistados 60
2. Matrices de Contenido 66
2.1 Público Interno 66
2.2 Público Externo 92
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....112
1. Discusión.....112
1.1 Público Interno.....112
1.2. Público Externo.....115
1.2.1 Clientes reales.....115
1.2.2. Clientes potenciales.....118
2. Estrategia comunicacional integrada.....119
2.1. Análisis de situación.....119
2.1.1 Análisis DOFA 120
2.2 Objetivos comunicacionales.....122
2.3. Público objetivo 122
2.4 Estrategias y tácticas 123

2.4.1 Público interno.....123
2.4.2 Público externo.....126
2.5. Mensajes.....131
2.6. Cronograma.....132
2.7. Presupuesto.....134
2.8. Evaluación.....139
3. Conclusiones.....140
3.1 Limitaciones.....144
4. Recomendaciones.....145
FUENTES CONSULTADAS.....146
Fuentes bibliográficas.....146
Fuentes hemerográficas.....149
Trabajos de grado.....149
Fuentes electrónicas.....149
Fuentes audiovisuales.....151
Fuentes vivas.....152

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado tiene como objetivo la evaluación de las carencias comunicacionales que presente la empresa familiar dedicada al arte de la bombonería artesanal, Kakao bombones venezolanos®, y plantearle una estrategia comunicacional integrada que aporte una solución a las mismas.

Kakao surge como iniciativa de María Fernanda Di Giacobbe, quien durante sus viajes y estudios culinarios se dio cuenta del reconocimiento internacional que el cacao venezolano ostentaba, y cómo este fruto era aprovechado por algunos países europeos para la elaboración de bombones. Por este motivo, en el 2004 decide emprender la creación de una bombonería con sello nacional, en medio de su percepción de un difícil contexto nacional.

Di Giacobbe ha expresado en un libro de su propia autoría que la riqueza del suelo venezolano y el clima tropical son factores que se conjugan para un óptimo cultivo de cacao, y que inciden en la obtención de recursos para crear los bombones de la marca.

Se desea investigar entonces, cómo Kakao logra que en un bombón se perciban los sabores de Venezuela, y cómo hacen para que el chocolate haga latir el corazón al ritmo del tambor que resuena en las zonas donde nace el cacao.

Esta experiencia gastronómica cobra vida gracias a la labor de un grupo de personas que convirtieron una pequeña empresa, conformada por un laboratorio y una tienda, en una serie de sucursales, las cuales ofrecen productos que prometen enriquecer la memoria gustativa de personas que, como las realizadoras de este trabajo, disfrutan del chocolate. Así mismo, se conocerá el espacio en el que se desenvuelven los empleados que elaboran los bombones, y sus dinámicas para lograr un buen clima interno de trabajo.

También es objeto de estudio el motivo por el que tantos clientes se enamoran día a día de esta bombonería, que presta un servicio particular en el

que se ofrece un universo de rellenos envueltos en diseños poco comunes, en medio de un espacio relajante donde el chocolate tiene maridaje con otros productos como el vino y el té.

I. EL PROBLEMA

1. Descripción del problema

Kakao es una empresa familiar que funciona mediante una estructura que está constituida por diversas tiendas ubicadas en Caracas, y un laboratorio donde se crean los productos que se llevan a la venta. Dicha estructura está pensada para que los empleados trabajen en un ambiente de paz, tranquilidad, calidez y flexibilidad. Su propia dueña, María Fernanda Di Giacobbe, sentencia que una máxima de la empresa es darle importancia al cómo se siente el empleado mientras trabaja allí, ya que ese estado de ánimo se refleja en el producto final.

Hay muchos aspectos positivos que la empresa debe mantener; no obstante, tiene que regirse por una estructura formal en la que impere el orden, la limpieza, la organización, planificación y control de lo que allí se realiza.

Es por esto, que es importante encontrar el equilibrio o el balance ideal dentro del ambiente de trabajo, en el que haya un clima interno agradable para quienes conviven en ese espacio durante sus horas laborales.

Así mismo, los empleados son la cara de Kakao bombones venezolanos® porque están en constante contacto con los clientes de las tiendas. Es necesario que ellos comuniquen al público externo, de manera eficiente, todos los valores de la empresa a través de la calidad de sus productos y servicios.

También es importante lograr que el público externo transmita la experiencia que vive en la tienda a quienes aman el chocolate y los bombones, pero que desconocen la existencia de Kakao.

Por las razones anteriormente mencionadas, se considera pertinente elaborar una estrategia comunicacional integrada dirigida a atender las necesidades tanto del público interno, como del externo.

2. Planteamiento del problema

¿Cómo lograr que Kakao bombones venezolanos® sea percibida no sólo como una marca de bombones, sino que represente una experiencia sensorial, la cual refleje la tradición venezolana, calidad, creatividad y arte de nuestro país?

3. Justificación del problema

La importancia del proyecto es ofrecerle a Kakao bombones venezolanos® una estrategia comunicacional integrada que pueda poner en práctica, orientada a generar una dinámica comunicacional eficiente entre sus empleados, y que éstos sean reflejo de la imagen de la marca hacia su público objetivo.

Kakao bombones venezolanos® es una empresa familiar que ofrece a sus consumidores productos de calidad realizados con cacao cien por ciento venezolano, resaltando así el valor de la producción de este fruto nacional, por lo que el proyecto resulta una propuesta original y trascendente. Además, no existe registro de estudios anteriores que hayan trabajado el aspecto comunicacional de esta empresa.

Se espera que este proyecto logre que Kakao bombones venezolanos® mejore su clima interno y sea reconocido como una marca que se diferencie de la competencia por ofrecer productos de calidad, realizados con materia prima nacional, que tiene una alta vocación de servicio al público en sus establecimientos. Dichas propuestas comunicacionales serán de trascendencia para la empresa, ya que se espera que incremente su cuota de mercado, al tiempo que aumente la satisfacción de sus empleados y clientes.

La estrategia comunicacional propuesta podría ser también de interés para otras empresas familiares que se dedican a la elaboración de productos artesanales. Así mismo, podría contribuir a futuras investigaciones para la formulación de proyectos comunicacionales para empresas de poco personal y mercado exclusivo.

4. Delimitación

Se desarrolló una estrategia comunicacional integrada para una empresa de bombones artesanales, ubicada en Caracas, durante los meses de octubre 2010 y julio de 2011.

II.MARCO TEÓRICO

MARCO CONCEPTUAL

1. Mercadeo (Marketing)

1.1Definición

Kotler y Armstrong (2004, p.6) definen *marketing* como "el proceso social y de gestión mediante el cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, a través de la creación y el intercambio de unos productos y valores con otros".

Así mismo, García Uceda asegura que el *marketing* debe estar en sintonía con la comunicación, porque ésta será la que sirva de puente entre la empresa y su mercado. Agrega que "en este contexto podemos considerar al marketing como un sistema de comunicación abierto, interactivo, creativo y comercial al provocar decisiones de compra como último objetivo." (2008, p.39).

Por su parte, Pride y Ferrell señalan que "es un sistema total de actividades mercantiles encaminado a planear, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales y potenciales." (1988, p.6).

1.2 Tipos de mercadeo

Para Russell y Verrill, la publicidad de servicios difiere de la publicidad de mercancías en la manera cómo se mercadean (1988).

1.2.1 Mercadeo de servicios

Los servicios son “bienes intangibles o las acciones que son realizadas por otras personas y que son consumidas en el lugar de su prestación, incluyen a menudo algún aspecto material o físico.” (Da Costa, 2005, p.196)

Ante esto, Cobra explica que el marketing de servicios “significa *construir relaciones*. El éxito de las empresas de servicio y sus marcas depende de las relaciones de satisfacción del cliente”. En consecuencia, “dada la intangibilidad de los servicios, existe la creencia de que es más difícil lograr la lealtad a la marca para servicios que para productos.” (2000, p. 17)

1.2.2 Mercadeo de productos

Russel y Verrill manifiestan que un producto es más que un objeto material; ya que, representa un conjunto de satisfacciones y cada consumidor las jerarquiza dependiendo sus intereses. Por ende, dichos autores aseguran que la mercadotecnia debe “concentrarse en los grupos de personas que buscan satisfacciones similares de la vida y de un producto.” (1988, p.72).

1.3 Procesos de Marketing

Kotler y Armstrong (2004) le otorgan importancia a este proceso porque señalan que su principal objetivo es construir relaciones fuertes y rentables con los clientes. Para ello es necesario conquistarlos, conservarlos y aumentar la preferencia por el producto mediante la generación de valor agregado; por ende, la empresa debe entender cuáles son las necesidades y deseos del cliente. A partir de esto se divide en grupos con necesidades y deseos diferentes (segmentación), se elige a cuál segmento la empresa se dirigirá su mensaje (público objetivo) y qué lugar ocupará el producto en la mente de ese público (posicionamiento).

1.3.1 Marketing Mix

Posteriormente, Kotler y Armstrong (2004) explican que se desarrolla uno de los "conceptos nucleares" que funciona para generar la respuesta deseada en ese público objetivo.

Se refiere a lo comúnmente conocido como las 4P: producto, precio, distribución (*place*) y promoción.

"A estos componentes se les conoce como 'variables de las decisiones de marketing', debido a que el director de *marketing* puede modificar el tipo y las cantidades de estos componentes." (Pride y Ferrell, 1988, p.18)

La definición que hacen Kotler y Armstrong (2004) de estos cuatro elementos es la siguiente: En primer lugar, *Producto* es el bien o servicio que ofrece la empresa. El *Precio* se refiere a la cantidad que pagan las personas por ese producto. La *Distribución* (en este caso la P proviene del inglés, *Place*) significa una serie de actividades que realiza la empresa para que el producto sea accesible a los consumidores. Por último, la *Promoción*, son todas las acciones que hace la empresa para comunicar los beneficios del producto.

1.3.2 Análisis de marketing

En el proceso de *marketing* continúa con lo que Kotler y Armstrong (2004) denominan "Gestión del esfuerzo de marketing", cuyo primer paso es analizar el entorno a fin de encontrar oportunidades atractivas, evitar amenazas, y estudiar las debilidades y fortalezas del producto o servicio.

1.3.2.1 Análisis interno

La agencia de publicidad JMC Y&R en el glosario de términos publicitarios (2009) señala que consiste en un análisis sistemático y detallado de las fortalezas y debilidades de una marca para así mejorar los aspectos deficientes y potenciar los que sean positivos con el fin de garantizar sus metas comerciales.

1.3.2.2 Análisis externo

Para Kunsch (2003, p. 255) implica el análisis del entorno "constituido por un conjunto de variables y factores externos económicos, sociales, políticos, legales, demográficos, tecnológicos, culturales y ecológicos que influencian directa e indirectamente la vida de las organizaciones".

Además, en este aspecto Kunsch (2003, p.260) destaca que se deben "descubrir cuáles son las amenazas y oportunidades para la organización y más específicamente para la comunicación." (Traducción propia).

1.3.3 Planificación estratégica

"Es el proceso de crear y mantener una congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes." (Kotler y Armstrong, 2004, p. 44).

1.3.3.1 Estrategia de mercadeo

Para lograr dichas metas, Kotler y Armstrong (2004) especifican que hay estrategias de *marketing* que permitirán que la empresa logre sus objetivos de mercadeo.

La estrategia de *marketing*, según Pride y Ferrell, se desarrolla a través de la planificación estratégica de marketing que "es un proceso sistemático que abarca el estudio de posibilidades y los recursos de la organización, la fijación de objetivos y estrategias y la elaboración de un plan para ponerlo en práctica y controlarlo." (1988, p.38).

De igual forma los autores señalan que "a través de este proceso la organización puede desarrollar estrategias de *marketing* que, si se implementan y controlan en forma adecuada, contribuirán en lograr las metas globales de la organización." (1988, p. 592).

1.3.3.2 Objetivos de mercadeo

Da Costa explica que es la “meta, cuantificable y medible, que se quiere alcanzar en términos de comercialización de un producto o servicio pueden establecerse en términos de corto plazo (generalmente un año) o largo plazo (tres a cinco años).” (2005, p. 139).

El objetivo de *marketing* es la declaración de las metas que se deben alcanzar mediante diversas actividades, y debe expresarse en términos claros y simples, para que todo el personal lo comprenda con exactitud (Pride y Ferrell, 1988).

1.3.3.3 Ejecución del plan de marketing

Proceso mediante el cual el plan de marketing establecido se traduce en acciones concretas y cuantificables, con el fin de lograr los objetivos establecidos (Kotler y Armstrong, 2004).

1.3.3.4 Control del plan de marketing

Finalmente, el plan de marketing no culmina cuando se aplica, sino que es vital incluir en él la evaluación de cómo trascienden los objetivos de mercadeo.

Kotler y Armstrong (2004) consideran que durante la ejecución del plan de marketing pueden darse situaciones inesperadas, por eso es necesario revisar los resultados de la aplicación de estrategias y en caso necesario aplicar medidas correctoras que garanticen la consecución de los objetivos pautados.

2. Marca

Marca según O´Guinn “es un nombre, término, signo, símbolo o cualquier característica que identifique el bien o servicio de un vendedor, distinguiéndolos de los otros vendedores.” (2006, p. 22).

Para Russell y Verrill “la marca afecta directamente el carácter distintivo de un producto, la facilidad con que se recuerda, sus ventas. La creación de una buena marca es la contribución individual más importante que una persona puede hacer al éxito de la mercadotecnia de un producto.” (1988, p. 534).

2.1 Arquitectura de marca

Consiste en cómo una organización ordena y jerarquiza sus diversas marcas. Existen entonces varias categorías para segmentarlas, una de ellas partiendo de una marca madre o marca corporativa ya que identifica a la empresa que está detrás de una oferta de productos y servicios, y es la que transmite los valores y cultura de la empresa (http://marketingdemocratico.com, 2008. Consultado el 30 de mayo de 2011).

A su vez, esta marca madre con el paso del tiempo puede desglosarse o ir generando otros segmentos de marca. Cada uno de estos nuevos segmentos es una entidad separada y diferente del resto, tiene su propia razón de ser y su propio líder, el cual en pocas ocasiones coincide con la marca madre (Ries y Trout, 1993).

3. Comunicación Organizacional

3.1 Misión

Bohlander y Snell la definen como el propósito principal de la organización, la razón de ser. Tiene como objeto inspirar y apelar al atractivo emocional de la organización (2008).

3.2 Visión

Es la manifestación escrita de la dirección a largo plazo de la empresa y la intención de su estrategia. La organización refleja su visión y su misión para promover la claridad de sus objetivos, para obtener compromiso y comprensión de las metas y para ser la guía de la toma de decisiones (Lusthaus et al, 2002).

3.3 Valores

Representan convicciones a cerca de lo que es correcto, bueno o deseable. Establece cierto modo de conducta o estados de importancia. Su importancia en el estudio del comportamiento organizacional radica en la compresión de las actitudes y motivaciones de las personas (Robbins y Judge, 2009).

Bohlander y Snell (2008) los definen como las creencias y principios en los que se basa la empresa para la toma de sus decisiones.

3.4 Identidad corporativa

Conjunto de aspectos visuales que le dan a una empresa una personalidad, un concepto o un estilo definido y propio, abarca dos dimensiones (Identidad interna e Identidad externa). La interna incluye la forma en que están ubicados los exhibidores, la distribución del mobiliario, la ambientación, la decoración del local, etc. La externa se refiere al logotipo, la tipografía, y los colores de la empresa, los cuales son utilizados en los letreros, folletos, catálogos, tarjetas, páginas web, uniformes, artículos publicitarios, etc. Es fundamental definir claramente la identidad corporativa de una empresa desde el principio, esto le permite ser fácilmente reconocida y recordada por los consumidores y distinguirse visualmente de la competencia (http://www.crecenegocios.com/, 2011, Consultado el 30 de marzo del 2011).

3.5 Imagen corporativa

Para Sánchez y Pintado (2009) es la evocación o representación mental que tienen los públicos (internos y externos) sobre los atributos referentes a la organización. Es propia de cada individuo y puede diferir del resto. La imagen corporativa no sólo hace referencia a la organización como estructura sino también se refiere a la percepción de sus públicos con respecto a sus productos, servicios, directiva, etc.

Por su parte, Chaves (1988) la define como el fenómeno de opinión pública sobre los atributos y valores de una organización, que resultan del tipo de comunicación que ésta establezca con sus públicos.

3.6 Cultura Organizacional

En esencia son los significados compartidos por los miembros de la organización, lo que hace que ésta se pueda distinguir del resto (Robbins y Judge, 2009).

Según Slocum (2009) refleja el conjunto de creencias, valores y actitudes que comparten los miembros de una organización. La cultura organizacional no suele estar de forma escrita, sino que forma parte del alma de la empresa y opera las 24 horas del día.

3.7 Clima interno

Según la definición planteada por Da Silva, “está conformado por el deseo, por el trabajo y el resultado del entorno social en el interior de la organización.” (2002, p. 257).

3.8 Comunicación en la organización

Los administradores requieren habilidades para la comunicación, indica Da Silva (2002); ya que, la misión, estrategias, metas y cultura organizacional deben ser comunicadas con eficacia para garantizar que se realicen con éxito.

3.8.1 Comunicación oral

Da Silva explica que existen varios tipos de comunicación en la organización. Una de ellas es la que usa la palabra hablada, en la que se produce una interacción frente a frente, o por teléfono. Generalmente, no queda registrada; además, es más rápida y se entiende inmediatamente (2002).

3.9 Relaciones jerárquicas

Para Robbins (2004) se refiere a la cadena de mandos como la línea de autoridad que va desde la alta gerencia hasta el último escalafón, y es la que establece a quién deben rendirle cuentas los empleados y a quién deben acudir cuando se presente un problema.

Esta línea de autoridad, explica Robbins, también se establece al conferir a cada gerente un grado de responsabilidad para que cumplan sus obligaciones. El principio de la unidad de mando afirma que una persona debe remitirse a un sólo superior, a fin de evitar contradicciones entre solicitudes de diversos gerentes (2004).

4. Comunicaciones integradas de mercadeo

4.1 Definición

Según la Asociación Americana de Agencias de Publicidad “es un plan integral, que evalúa las funciones estratégicas de una variedad de disciplinas de la comunicación publicitaria: relaciones públicas, venta personal, promoción de ventas; combinados para proporcionar claridad, coherencia y comunicación del alto impacto.” (http://www.businessdictionary.com. Consultado el 15 de octubre de 2010. Traducción propia).

4.2 Objetivos

Para Kunsch (2003, p.14) “las organizaciones deben tener entre sus objetivos de comunicación el buscar un equilibrio entre sus intereses y los de sus públicos vinculados. Estos objetivos sólo serán alcanzados si la comunicación es planificada de forma estratégica, utilizando técnicas de relaciones y medios específicos debidamente seleccionados, e integrando todas las actividades comunicacionales.” (Traducción propia).

5. Estrategia de comunicación

5.1 Definición

“Es una interpretación de una estrategia de marketing realizada por la empresa anunciante.” (Bonta y Farber, 2002, p.125).

Para García (2008) la estrategia publicitaria debe reflejar de manera clara y precisa el público objetivo y los fines comunicacionales de la empresa; de igual forma, el autor explica que dicho instrumento puede adoptar diferentes formas dependiendo de la estrategia de *marketing* planteada, de esta manera se logra el objetivo de ventas o posicionamiento deseado.

5.2 Objetivos de comunicación

Señala dónde desea comenzar el anunciante según el conocimiento que tenga del público, su actitud y su preferencia (Arens, 1999).

Antes estaba estrictamente relacionado el aumento de las ventas con la efectividad de una campaña publicitaria; en cambio, actualmente dicha efectividad se mide sólo en términos comunicacionales porque se considera que la publicidad es uno de los tantos factores que pueden influir en el volumen de ventas (Da Costa, 2005).

5.3 Tipos de estrategias de comunicación

5.3.2 Estrategia de desarrollo

"Su finalidad es potenciar el crecimiento de la demanda, esto es, aumentar el número de clientes." (García Uceda, 2008, p. 257).

5.3.3 Estrategia de fidelización

Con esta estrategia se trata de "retener a los consumidores del producto y mantener su fidelidad de compra y de consumo. Los objetivos son resaltar la presencia de la marca, aumentando la cantidad y frecuencia de campañas publicitarias y su recuerdo." (García Uceda, 2008, p. 257).

5.4 Mix de comunicación

García Uceda (2008, p. 50) explica que "para alcanzar los objetivos comunicacionales, la empresa organiza un *plan de comunicación,* en el que se define el mix de comunicación adecuado, coordinando y valorando las diferentes formas de comunicación externa".

5.4.1 Publicidad

Comunicación estructurada y no personalizada, de la información que generalmente pagan patrocinadores identificados. Por lo general es de índole persuasiva y se refiere a productos (bienes, servicios e ideas) difundidos a través de diversos medios de comunicación (Arens, 1999).

5.4.1.1 Publicidad boca a boca

Según el Glosario de Publicidad de la agencia JMC Y&R (2009) son los "comentarios positivos o negativos acerca de un producto o servicio que realiza un individuo, generalmente un cliente actual o anterior a otro." (p.21)

5.4.2 Promoción de ventas

Para Kotler y Armstrong (2006, p.536) las promociones de ventas son una herramienta promocional que busca ofrecer razones para la adquisición inmediata a través de "incentivos a corto plazo para fomentar la compra o venta de un producto o servicio."

Kotler y Armstrong especifican que este recurso se utiliza para lograr diversos objetivos, bien sea "aumentar su volumen de venta a corto plazo o para intentar conseguir una amplia cuota de mercado a largo plazo." (2006, p.537).

5.4.3 Relaciones públicas

Según Zeithaml, Bitner y Gremler (2009, p.497) "incluyen actividades que construyen una imagen favorable de la compañía con los públicos de una empresa a través de la publicidad, las relaciones con los medios de noticias y los eventos de la comunidad."

"Se ocupan de la comunicación de la empresa con sus clientes, sólo que de manera distinta a lo que pudiéramos llamar información comercial." (Tejada, 1987, p.120).

5.4.4 Venta personal

Proceso de informar y persuadir a los consumidores para que compren productos, a través de una transacción, mediante una comunicación personal (Pride y Ferrel, 1988).

Consiste en la "presentación personal por parte de la fuerza de ventas de la empresa, con el objetivo de cerrar ventas y establecer relaciones con los clientes." (Kotler, 2004, p. 491).

5.4.5 Marketing directo

Iniesta (2004, p.19) comenta que los medios de marketing directo como el *mailing* y el telemarketing "se caracterizan por ser vehículos de alcance intencionadamente limitado, al tratarse de medios muy *selectivos*, esto es, concebidos para el contacto individualizado, *one to one*, y, en ocasiones, personalizado".

5.4.6 Merchandising

> "Son las actividades destinadas a conseguir la venta rápida de productos a través de la presentación de sus empaques, disposición en el anaquel, muestras gratuitas, demostraciones, precios, habladores, ofertas y otros métodos en el punto de venta. De acuerdo con la Asociación Americana de Marketing, el Merchandising comprende 'toda la planificación involucrada en el mercadeo para colocar el producto o servicio en el lugar adecuado, en el tiempo indicado, en las cantidades precisas y con el mejor precio'". (http://www.businessdictionary.com. Consultado el 13 de octubre de 2010. Traducción propia).

6. Estrategia de campaña

Una estrategia creativa concentra el mensaje básico de una campaña publicitaria y describe el mercado al que se dirige, los beneficios principales del producto, así como las razones que hacen creíbles esos beneficios, y establece el tono general de la comunicación (Da Costa, 2005, p. 74).

Pride y Ferrel (1988) plantean que el desarrollo de una campaña tiene los siguientes pasos:

"•Identificar y analizar el grupo meta de la publicidad

•Definir los objetivos de la publicidad

•Crear al programa de publicidad

•Determinar la asignación para la publicidad

•Desarrollar el plan de medios que se han de utilizar

•Crear el mensaje publicitario

•Evaluar la eficiencia de la publicidad." (p. 414)

6.1 Campaña publicitaria

Es el esfuerzo publicitario realizado por una empresa, compuesto por varias piezas y medios, los cuales deben tener sinergia entre sí; ya que, forman parte de una estrategia general y cobran sentido en conjunto (Bonta y Farber, 2002).

6.2 Objetivos de la campaña

Deben establecerse en términos claros, precisos y medibles, esto permite al anunciante evaluar el grado de efectividad de la campaña y el cumplimiento de los objetivos establecidos (Pride y Ferrel, 1988).

6.3 Público

6.3.1 Interno

Para Grandinetti (2010) los empleados son uno de los públicos prioritarios; ya que, además de ser el motor que empuja a la compañía hacia el éxito, los trabajadores son una de sus caras visibles.

“Investigar al cliente interno permite orientar la estrategia de comunicación al ‘target’ para intentar generar un lazo a largo plazo mutuamente beneficioso.” (http://www.suite101.net/ . Consultado el 27 de enero de 2011).

6.3.2 Externo

Se refiere a las personas que adquieren el producto. Generalmente se dividen en clientes potenciales y reales.

Los clientes reales Da Costa (2005, p.125) los define como “mercado actual, que son los usuarios o compradores presentes de un producto o servicio.”

Por su parte los clientes potenciales Iniesta (2004, p. 63) señala que son el grupo "que no siendo aún cliente, reúne las mismas características, *perfil*, *hábitos* y *motivaciones* que el cliente actual.”

6.4 Mensajes

Para Arens (1999) es el qué y el cómo de lo que la empresa dirá en sus anuncios, en forma verbal y no verbal. Agrega que, el mensaje está conformado por el texto publicitario, el arte y la producción (Arens, 1999).

Según Pride y Ferrell “las características, usos y beneficios del producto afectan el contenido del mensaje.” (1988, p. 424).

6.5 Medios a utilizar

Kotler y Armstrong (2003) indican que para seleccionar un medio, los anunciantes deben tener en cuenta el alcance, que es el porcentaje de personas del público meta expuestas al mensaje; la frecuencia, cuántas veces percibe esa persona el mensaje; y el impacto, valor cualitativo que ese mensaje tiene a través de ese medio. Todos estos aspectos deben ser afines con los objetivos publicitarios planteados. Además, para llegar eficazmente a los consumidores metas debe estudiarse cuáles son sus hábitos y hallar los medios a los que están

más expuestos, al tiempo que también es necesario considerar la naturaleza del producto.

6.6 Mandatorios ejecucionales

El brief de la agencia de publicidad Leo Burnett (s.f.) los define como “aspectos de la marca o del manejo de su imagen que deben considerarse y estar presente en las piezas. Consideraciones especiales a tomar en cuenta para el desarrollo del trabajo”.

MARCO REFERENCIAL

1. El cacao

1.1 Origen

Nace de una planta llamada Theobroma cacao, de origen americano. El nombre Cacao surge de la combinación de las palabras mayas *Kaj* que quiere decir amargo, y *Kab* que significa jugo. En medio de sus transformaciones al castellano, se pronunciaba *cacaoatl*, para posteriormente decirle sólo cacao (Enríquez y Paredes, 1983).

El árbol de cacao tiene en su haber 4.000 años en el país, según estudios de ADN realizados por Valerie Laurent, y se distribuye por el territorio venezolano en dos zonas: al sur del Lago de Maracaibo, en los estados Zulia, Mérida y Trujillo; y al otro extremo, en la zona de Paria, el Delta y Amazonas. En ellas abundan los árboles de caco criollo y forastero, respectivamente (Di Giacobbe, 2011).

En aquel entonces, los indígenas sólo usaban la pulpa de la mazorca, no la semilla, como actualmente se hace. Es en ese momento que el fruto comienza a distribuirse por toda América, desde el Amazonas hasta el sur de México, donde por primera vez preparan lo que hoy en día se conoce como chocolate. No obstante; en los andes venezolanos los indios preparaban una bebida de cacao similar al chocolate, llamada chorote (Cartay, 1991).

Consumir chocolate aporta al organismo múltiples beneficios debido a los componentes provenientes de la semilla de cacao. Por ejemplo, brinda una gran resistencia por su contenido de grasa especial, manteca de cacao y alcaloide purínico, compuesto por la isómera de teobromina y teofilina. También posee grandes cantidades de proteínas, por lo que en aquella época dicho fruto servía de mantenimiento, comida y bebida. Además, era usado como moneda para realizar transacciones financieras (Cartay, 1991).

1.1.1 El Cacao en Venezuela

Así como en el siglo XX, y lo que va del siglo XXI, el petróleo es considerado un factor fundamental de desarrollo económico, la producción de cacao lo era para el siglo XVIII. La prosperidad o depresión de este rubro destacaban sobre las demás actividades económicas, sociales y políticas. Había una disputa entre los intereses monopolistas del Imperio y los de una economía colonial que buscaba comercializar con libertad; ya que, eran habituales las limitaciones, trabas y enrevesamientos burocráticos para alargar los trámites, bajo el arbitrio de la Gobernación y la Intendencia General (Araujo c.p. Bernardo, 1972).

Los grandes importadores del fruto eran el reino de México y el de España, siendo éste último el más destacado debido a su localización económica. Tanto para cosecheros como para los dueños del barco, era mejor negocio exportar hacia la Nueva España, y también era más seguro, porque había una prohibición de comerciar con extranjeros (Araujo c.p. Bernardo, 1972).

“Durante la Colonia, la propiedad de las haciendas destinadas a la producción de este fruto, hizo que se le diese a sus dueños el nombre de ‘grandes cacaos’, apodo con el que se identificaba poderío económico.” (Lovera, 1988, p. 81).

Sin embargo, luego de la Independencia, el cacao fue perdiendo su importancia mientras el café lo suplantaba en el ámbito de bebidas no alcohólicas. Es así como el país se divide en tres etapas comerciales: la Venezuela del cacao, durante la época colonial; la Venezuela del café, en el período Republicano; y la Venezuela petrolera, desde el siglo XX (Lovera, 1988).

1.2 Cultivo

El Theobroma es un árbol muy frágil y delicado que sólo sobrevive en el trópico. Los cultivos de cacao se encuentran en los países ubicados en la zona ecuatorial, ya que dependen de una temperatura entre 21ºc y 25ºc todo el año. Además, el cacaotero crece rodeado de plantas más grandes que le garanticen un poco de sombra (Doutre-Roussel, 2007).

Las peculiares características del suelo venezolano, aunado al excelente clima que otorga la costa del Mar Caribe, genera un ambiente propicio para el cultivo de una gran variedad de cacao, siendo internacionalmente reconocido (Video institucional Cacao Real, 2010).

1.3 Tipos de cacao

Existen tres tipos de cacao, cada uno de ellos presenta una variabilidad muy grande en cuanto a su color, forma y aroma. Di Giacobbe (2011) los describe de la siguiente manera:

> "- Criollo o fino: para muchos conocedores es el mejor grano por aroma y sabor. Lo describen como delicado, fragante y elegante. Se cree que es frágil y de poca producción. Físicamente son largos y acanalados, puntiagudos, blandos, verrugosos y de cotiledones o semillas blancas. Representa el 1% de la producción mundial.
>
> - Forastero u ordinario: da muchos frutos, es robusto pero común y poco aromático. Son redondeados y duros, con semillas matizadas en morado. Actualmente abastece el 85% de la demanda mundial.
>
> -Trinitario: desciende del criollo y forastero. Posee las bondades de cada uno de ellos: es aromático, robusto y productivo. Ocupa el 14% de la producción del mundo." (p.10)

1.4 Procesos

La transformación de cacao a chocolate inicia en las plantaciones con la recolección, que es cortar con un machete la planta para sacar el fruto. Luego se degüella la maraca, es decir, se abre para retirar la pulpa, que es la capa blanca y carnosa que recubre la semilla. Ésta se coloca en cajas de madera cubiertas con hojas de plátano para fermentarla, dependiendo de la cepa, de tres a diez días (Di Giacobbe, 2011).

Para que la almendra o semilla elimine los ácidos volátiles y empiece a calentarse naturalmente, se realiza el secado, que consiste en dejar el grano al sol en patios especiales. El secado también garantiza la permanencia de olor a cacao. Acto seguido, se seleccionan las almendras según su peso y tamaño en un rodillo compuesto por mallas con huecos de diferentes medidas, y se almacenan en sacos de yute para que respiren (Di Giacobbe, 2011).

Al llegar a la fábrica, el grano se limpia para despojarlo de impurezas como piedras y polvo. Se procede entonces a tostarlo y despojarlo de su cáscara en máquinas a altas temperaturas y movimientos (Video institucional Cacao Real, 2010).

El siguiente paso fundamental es la molienda, que se realiza para triturar las semillas y así crear el licor de cacao: pasta como la mantequilla de maní, que empieza a tener olor similar al chocolate. El licor se prensa para extraer la manteca de cacao, que es más líquida y amarillenta, y dejar una capa sólida que es el polvo de cacao (Doutre-Roussel, 2007).

“Por otra parte, la manteca es filtrada, enfriada y atemperada para ser bombeada y colocada en cajas. Después, es transportada por un sistema de rodillos donde continúa su cristalización hasta que está lista para ser sellada.” (Video institucional Cacao Real, 2010).

2. Mercado del cacao

2.1 Producción nacional

Durante el siglo XVII, Venezuela llegó a ser el primer país productor de cacao en el mundo; a principios del siglo XIX, este lugar fue ocupado por Brasil, Ecuador y Sao Tomé. A finales del XIX Ecuador tomó el primer lugar y a inicios del XX fue compartido por Brasil, Ghana y Camerún. Posteriormente, desde la década de los 70, Costa de Marfil se ha convertido en el primer país productor de cacao del mundo (http://www.corpoandes.gov.ve, s.f. Consultado el 27 de mayo de 2001).

"Venezuela es un productor marginal de cacao, aporta el 0,64% de la producción mundial, el 1,21% de la superficie cultivada mundial y el 0,3% de la capacidad de molienda mundial." (http://www.corpoandes.gov.ve, s.f. Consultado el 27 de mayo de 2001).

2.2 Producción mundial

"Según datos de la FAO, la extensión mundial cosechada de cacao se estima en unos 8.2 millones de hectáreas, con un rendimiento anual de unos 525 kilos por hectárea." (http://sigagro.flunal.com, 2008. Consultado el 27 de mayo de 2001).

La producción mundial de cacao está ubicada en 50 países, principalmente en África del Oeste, Centro y Sudamérica y Asia. Los principales países productores de cacao son Costa de Marfil, Indonesia, Ghana, Nigeria, Brasil, Camerún, Ecuador y Togo, que en conjunto representan el 91% de la producción de cacao en grano a nivel mundial (http://sigagro.flunal.com, 2008. Consultado el 27 de mayo de 2001).

3. Chocolate

Surge a partir de la mezcla de los productos que son su materia prima: el licor y la manteca de cacao. Estos se combinan en los porcentajes que se desee, según el chocolate a realizar. Dicha mezcla pasa luego por dos procesos basados en la temperatura. En primer lugar, el conchado, donde se amasa la mezcla por horas o días a una temperatura de 70ºc. El segundo paso es el temperado, que consiste en someter al chocolate a temperaturas cercanas a los 50ºc para luego bajarla a 30ºc (Di Giacobbe, 2010).

Para que el chocolate sea bueno es muy importante calentarlo y fundirlo, e inmediatamente enfriarlo; ya que, el más estable de los seis cristales grasos que componen el chocolate, se encuentra en la manteca de cacao, que se utiliza para facilitar la cristalización de los otros. Por esta razón los buenos chocolateros trabajan la mezcla sobre un pieza de mármol. Si no se realiza un temperado en estas condiciones, el chocolate queda granulado, crujiente y sin brillo. Finalmente, luego de temperar el chocolate en estado líquido (32ºc) se vierte en moldes que lo contendrán para su futuro uso (Doutre-Roussel, 2007).

Di Giacobbe (2011, p.41) recomienda “colocar el chocolate a temperaturas entre 12 y 20 grados centígrados, en espacios pocos húmedos, sin olores y alejados de la luz” para su óptima conservación.

“El chocolate es muy versátil en la cocina, sirve para salado, dulce y medicina. Tiene excelente maridaje con productos de calidad como los rones, vinos espumantes, whiskys, aceites vírgenes, panes y abrebocas.” (Di Giacobbe, comunicación personal, Febrero 16, 2011).

3.1 Tipos de chocolates

Como se indicó anteriormente, el tipo de chocolate varía a partir de los porcentajes de manteca y licor que se combinen en la mezcla; además, también influye la adición de otros productos como leche y azúcar.

Básicamente son tres: chocolate negro, con leche y blanco. El primero es oscuro, sutilmente ácido y con un ligero sabor que pareciera a tierra; su composición se reparte entre un 50% a 70% de cacao (polvo y manteca), y un 25% a 40% de azúcar. El chocolate con leche es más acaramelado porque contiene aproximadamente 40% de cacao, y el resto se distribuye entre leche (20%) y azúcar (40%). Por su parte, el chocolate blanco está hecho sólo con manteca de cacao, no tiene polvo; además, tiene azúcar en un 40%, y el porcentaje de leche aumenta a 30%, razón por la cual tiene una textura más cremosa en el paladar (www.chocolateselrey.com, s.f.).

3.2 Bombonerías

3.2.1 Industriales

Al inicio del siglo XX la producción de bombones era manual; sin embargo, la tecnología ha logrado crear máquinas que confeccionan bombones en menor tiempo de lo que demoraba anteriormente. Hoy en día, la participación humana en estos procesos se remite al control de las máquinas y verificación de calidad de los productos (http://www.cioccolato-italia.org, s.f).

La tecnología también permite que se produzcan mayores cantidades a menor costo, razón por la cual el precio del producto final disminuye.

3.2.2 Artesanales

En Venezuela las bombonerías artesanales suelen trabajar con alguna de estas dos técnicas de elaboración: la francesa y/o la belga.

“Para la técnica belga de bombonería, se sella al vacío el relleno que es protegido por chocolate; es decir, hay una cavidad de chocolate que vamos a rellenar.” (Di Giacobbe, comunicación personal, Febrero 16, 2011).

En cambio, la técnica francesa pone el énfasis en los rellenos. Primero se elabora el relleno, se corta con un artefacto tipo guitarra, y luego se recubre

con chocolate. La forma rectangular o cuadrada del bombón se hace a partir del corte que se le haya dado al relleno (Video Coma Chocolatier, 2009).

4. Kakao bombones venezolanos®

4.1 Origen e historia

Kakao bombones venezolanos ® es una empresa que pertenece a la familia Di Giacobbe, quienes desde hace muchos años se han dedicado al negocio de la cocina. El antecedente más renombrado es “La Paninoteca”, ubicada en las cercanías de PDVSA La Campiña, la cual fue punto de encuentro de los empleados de la zona, quienes podían almorzar como en casa con un menú diferente cada día.

Posteriormente, María Fernanda Di Giacobbe tuvo la posibilidad de instalar un café en el Centro de Arte La Estancia, que también pertenecía a PDVSA, el cual tuvo mucho éxito por tratarse de un espacio para tomarse un respiro entre la verdura del parque.

A raíz del contexto político que desencadenó el paro petrolero del año 2002, la familia Di Giacobbe atravesó una crisis que produjo la quiebra de sus negocios de comida. María Fernanda Di Giacobbe emigra a Barcelona, España, con la esperanza de lograr un futuro más estable y próspero.

Cuando llega a España, Iván García la invita a un concierto en Cacao Sampaka, donde ella pudo ver un mural de la Iglesia de Chuao que decía ‘El mejor cacao del mundo se hace en Venezuela’. Eso bastó para que regresara a su país decidida a crear una bombonería (http://elgourmeturbano.blogspot.com, 2010).

Para la empresa es inconcebible que en Venezuela no abunden las chocolaterías ni las bombonerías, por tratarse del país productor del “mejor cacao del mundo”, es por ello que apunta a las costumbres gastronómicas tradicionales (Di Giacobbe, comunicación personal, Febrero 16, 2011).

4.2. La empresa

“Kakao nace del interés por profundizar las tradiciones culinarias de Venezuela, los sabores del país y la excelencia de nuestro cacao; el placer de disfrutar la riqueza de nuestros ingredientes, costumbres y técnicas.” (Di Giacobbe, 2011).

María Fernanda Di Giacobbe no deseaba hacer chocolate para venderlo en una caja marrón envuelta en lazo rojo, tal como hacen las bombonerías belgas o francesas, que es la referencia que tienen los venezolanos de este tipo de establecimiento. Por el contrario, su intención era que la presentación de sus bombones tuviese marcada la esencia de ser venezolano; que fuesen coloridos, alegres, cambiantes y creativos, sin la estricta perfección de los productos hechos en una fábrica (http://www.kakaocaracas.com, s.f).

“Cada bombón es distinto al otro. Un bombón es un universo de sabores, de recuerdos. La bombonería siempre ha sido un tema europeo, pensé ‘¿por qué nuez y no merey? ¿Por qué durazno y no parchita?’” (Di Giacobbe, comunicación personal, Febrero 16, 2011).

Mientras en el mundo usan rellenos confeccionados y categorizados por números, Kakao bombones venezolanos® trabaja con los ingredientes naturales, porque desean que el sabor de los rellenos despierte en las personas el recuerdo que tienen en su memoria gustativa. Además, se diferencian de otras bombonerías por ser surrealistas, por inventar y unir sabores disímiles (Di Giacobbe, 2009).

“Existen alrededor de 186 sabores registrados, entre los que tenemos los bombones de naranja, de guayaba con queso crema, de merey, de papelón con limón, parchita, y muchos más.” (Di Giacobbe, comunicación personal, Febrero 16, 2011)

Como los otros negocios de comida, Kakao bombones venezolanos® también es una empresa familiar, hasta los empleados que no son consanguíneos se sienten igual de parientes. Los espacios para la convivencia y

el compartir son importantes, así como el estado de ánimo de las personas en el momento en el que vayan a manipular el chocolate. También se toma en consideración si el empleado está a gusto con la labor que realiza; no obstante, en medio de esa flexibilidad y ausencia de imposición, hay un orden para hacer las cosas. Hay una estructura que naturalmente va surgiendo y permite que los procesos se realicen bien (Di Giacobbe, comunicación personal, Abril 25, 2011).

4.3 Misión y Visión

Kakao bombones venezolanos® contempla en su manual de identidad una descripción de la empresa, y lo que realiza, a través de lo que denominan alma y cuerpo (Di Giacobbe, comunicación personal, Junio 15, 2011)

> "El alma: El laboratorio de Kakao es un cubo de cristal modular que trabaja con modernos equipos parar lograr estrictas condiciones de temperaturas, humedad e higiene que permiten una impecable formulación y elaboración de sus productos y una amplia área de experimentación para nuevas propuestas.
>
> En este espacio recibimos importantes maestros chocolateros que nos forman en los últimos avances del oficio, chefs aliados invitados a degustar y a opinar sobre cada bombón y artistas y estudiantes de diseño que sugieren y crean estuches y presentaciones.
>
> El cuerpo: La tienda nos introduce sutilmente en la travesía de la semilla del cacao, nos coloca en el patio de secado y al encuentro con nuestras costumbres a través de sus diseños, mobiliario y ambientación, utilizando el color de las maracas de este fruto, las formas del chocolate y la luz del trópico.
>
> En sus mesas se sirven cafés, tés, innovadores postres, tortas y muchas tazas de chocolates calientes.
>
> Los maestros bomboneros y el personal que labora en la tienda reflejan en su oficio las bondades de la Theobromina, participan de la investigación y creación de productos e introducen al visitante a la experiencia Kakao." (Di Giacobbe, comunicación personal, abril, 25 de 2010) (Error de fuente).

4.5 Objetivos

- “Kakao llevará el cacao y chocolate venezolano a otras latitudes como producto reconocido en el mundo y presente en las capitales gastronómicas.
- Kakao elaborará bombones venezolanos con la técnica y la tradición europea (francesa y belga) pero utilizando rellenos locales, proponiendo un nuevo bombón: el del Caribe, de Latinoamérica, del Sur. Tradiciones y costumbres culinarias de distintas regiones de nuestro continente condensadas en un universo de 2 x 2 cm.
- Kakao utiliza el chocolate como vehículo de intercambio cultural, por ello muestra imágenes, visiones y obras de artistas en sus ciudades, en sus países.
- Kakao a través de sus empaques y estuches dice: ‘esto es lo que tenemos, lo que hacemos, lo que comemos, lo que opinamos, esto es lo que somos’
- Kakao caracas muestra sus propuestas e invita a artistas de distintos países a plasmar las suyas en soportes tan cotidianos como una caja de bombones.
- Kakao ahondará en el conocimiento del cacao y del chocolate con catas, seminarios, charlas y degustaciones. Investigará en cada sitio donde esté presente la memoria gustativa de sus habitantes y llamará a chefs, cocineros, restauradores e historiadores a crear un bombón que los identifique.
- Kakao propondrá alianzas con museos, galerías, escuelas de cocina, institutos de diseño, espacios culturales, marcas de bebidas y productos reconocidos de cada país.
- Kakao tomará temporadas, eventos y días importantes para lanzamientos mensuales que destaquen el producto.
- Kakao ofrece en sus locales distintas áreas para el consentimiento de los sentidos; elabora postres, bebidas y sensaciones que alimentan y acarician el cuerpo, el intelecto y el espíritu de sus visitantes.
- Kakao mostrará tiendas y locales ideadas para cada ciudad donde se encuentre; la luz del trópico, los colores del fruto del cacao, la sensualidad del Caribe, la sombra de las plantaciones en espacios contemporáneos realizados para el disfrute del producto y acorde al lugar donde se establece.” (Di Giacobbe, comunicación personal, abril, 25 de 2010) (Error de fuente).

4.6 Valores

Kakao es una empresa familiar que se caracteriza por fomentar las costumbres provenientes de las tradiciones venezolanas, tales como, el compartir, la afectividad, solidaridad, calidez, compromiso, responsabilidad y calidad.

Los empleados se sienten identificados con los valores de la empresa, aspecto que forma parte de la cultura organizacional de Kakao. Los productos que elaboran y el servicio que brindan, también son reflejo de cada uno de estos valores.

4.7 Público

4.7.1 Demográfico

El público externo de Kakao bombones venezolanos® está conformado por hombres y mujeres de nivel socioeconómico A-B, en edades comprendidas entre 20 y 50 años aproximadamente, que viven o trabajan en Caracas.

El público interno de la empresa son hombres y mujeres de nivel socioeconómico C-D, en edades comprendidas entre 18 y 55 años aproximadamente, que trabajan en el laboratorio o tiendas de Kakao bombones venezolanos®.

4.7.2 Psicográfico

Los clientes asiduos de Kakao bombones venezolanos® son personas que les gusta estar en lugares que brinden un buen servicio y productos de calidad. Cada tienda tiene características que la diferencian del resto, por lo que sus consumidores presentan gustos y preferencias particulares.

Quienes visitan el Kakao ubicado en Paseo Las Mercedes, son personas que frecuentan el Trasnocho, es decir, disfrutan ir al teatro o al cine, y pasan por la bombonería para tomarse un tiempo antes de la función, o para compartir con sus amigos en un cálido ambiente.

Los clientes del Kakao en Paseo El Hatillo varían según el día y horario. Durante las tardes van señoras a disfrutar del té, mientras que en la noche van personas más adulto-contemporáneas a tomar vino.

Por su parte, aquellos que consumen en el Kakao del Millenium Mall son clientes de Beco, ya que la bombonería se encuentra dentro de sus instalaciones. Cuando las personas finalizan la compra de alguna mercancía, pasan a tomarse un café y probar un bombón.

4.8 Precio

El bombón unitario tiene un precio de BsF. 7,00 También venden cajas desde 3 a 81 unidades, teniendo la primera un precio de BsF. 35,00 y la segunda, BsF. 580,00.

4.9 Plaza

Kakao bombones venezolanos® está ubicada en Caracas, Venezuela. Cuentan con un laboratorio en Los Cortijos para elaborar sus productos. Su primera y principal tienda, llamada Kakao bombones venezolanos®, se encuentra en Paseo Las Mercedes, en el nivel del Trasnocho. Además, tienen otras dos sucursales: Chocolate Bar, dentro de las instalaciones de Beco en el Millenium Mall; y Kakao El Hatillo, la más reciente que está en Piso 5 del Paseo El Hatillo.

4.10 Esfuerzos publicitarios

4.10.1 Alianzas

Desde su creación, Kakao bombones venezolanos® ha establecido diversas alianzas con otras marcas, esto con el fin de fortalecer sus vínculos y generar beneficio mutuo. Básicamente, los objetivos que persiguen estas alianzas son aumentar las ventas de los productos de Kakao y darlos a conocer a diversos públicos.

Muchos de estos vínculos se lograron con los negocios anteriores de cocina, como La Paninoteca, la cual fue una empresa familiar que se fundó hace más de una década y permitió estrechar lazos con el círculo de chefs y cocineros del país.

De igual forma, a raíz del comercio, Kakao empezó a darse a conocer entre periodistas nacionales, cuyas relaciones aún se mantienen y generan cobertura de la marca en los medios de comunicación como radio, revistas encartadas y portales web.

Una importante alianza es con Ediciones Ekaré®, porque son proveedores del material de las bomboneras. Dicha editorial proporciona la caja donde serán presentados los bombones con ilustraciones que hacen referencia a ediciones de sus libros. Esta relación permite que ambas marcas logren mayor presencia y conocimiento por parte del público. Además, muchos de los diseños de las bomboneras son ilustraciones de artistas venezolanos como Lucho Rodríguez, Eusebio Delfín, Mónica Doppert, Luisa Ritcher, quienes aportan nuevas colecciones cada cierto tiempo (http://www.kakaocaracas.com, sf.).

Como parte de sus objetivos, Kakao busca lograr mayor conocimiento del cacao y chocolate a través de diversas alianzas. Una de ella es la realizada con Chivas Regal®, a través de una cata creada para que los asistentes pudiesen experimentar un recorrido sensorial, puesto que ambos productos son degustativos e impactan en el paladar.

Continuando con la difusión del conocimiento de este fruto, Kakao se ha planteado la idea de participar en charlas y seminarios desde sus inicios. Tal es el caso de la Universidad Católica Andrés Bello, donde se realizan anualmente las Jornadas de Emprendimiento, que en su más reciente edición contó con la participación de María Fernanda Di Giacobbe, cuya ponencia versó sobre la creación de empresas familiares y cómo lograr el éxito en las mismas.

Kakao se ha caracterizado por resaltar y apoyar el arte nacional, es por ello que una de sus alianzas estratégicas ha sido con la disquera Cacao música, cuyo lanzamiento contó con ediciones limitadas de chocolates Kakao.

Con el diario El Nacional también se han estrechado relaciones para lograr la publicación de un libro de la autoría de María Fernanda Di Giacobbe "Cacao y Chocolate en Venezuela" que fue lanzado al mercado en febrero de 2011.

Igualmente, la empresa ha establecido alianzas comerciales con Cines Paseo ubicado en el Trasnocho, para que exhiban y vendan los productos de la tienda.

4.11 Responsabilidad social

De sus viajes y proyectos nació Proyecto Cumbo en Barlovento, una escuela de dulcería criolla y chocolatería que propone alternativas a los cosechadores de cacao de la zona y a quienes lo comercializan acerca de las técnicas actuales en materia de chocolatería y bombonería (http://elgourmeturbano.blogspot.com, Consultado el 15 de marzo de 2011).

Así mismo, Kakao ha colaborado con Socieven (Sordociegos de Venezuela) en la difusión y venta de su calendario "Cinco Sentidos en Acción 2011", con el fin de recaudar fondos para la nueva sede de la organización (http://socieven.org, 2011)

5. Competencia

Pese a tener una materia prima de calidad, en Caracas no abundan las bombonerías artesanales. No obstante, aproximadamente desde hace cinco años ha habido un *boom* en este negocio (Di Giacobbe, comunicación personal, Febrero 16, 2011).

Personas extrajeras o venezolanas se han dedicado a estudiar el arte de la bombonería y han creado establecimientos para disfrutar estos manjares de chocolates rellenos.

5.1 Directa

La competencia directa de Kakao bombones venezolanos® son todas las bombonerías de tipo artesanal ubicadas en Caracas, que trabajan con técnicas iguales o similares a la que utiliza Kakao para la elaboración de sus productos.

5.1.1 La Praline

La Praline fue fundada en 1985 por los belgas Ludo y Lisette, quienes deciden establecerse en Venezuela luego de probar en Brasil y Argentina. Procedentes de un país en el que se elaboran bombones artesanales en cada pueblo, Ludo Gillis se entusiasmó con la calidad del cacao venezolano y tomó la decisión de aprender a fabricarlos (www.analitica.com, s.f).

Gracias a La Praline se pusieron de moda en Caracas los bombones. Sus fórmulas son provenientes de reconocidos maestros chocolateros de Bruselas y Amberes que los iniciaron en el moldeado de bombones. Utilizan cacaos varietales venezolanos y coberturas diseñadas por Chocolates El Rey (Di Giacobbe, 2011).

Esta empresa, ubicada en Los Palos Grandes, comenzó con sólo dos trabajadores: Ludo y Lisette. Actualmente ofrecen cerca de 50 variedades de bombones y es reconocida entre los 80 mejores fabricantes de bombones del mundo (www.blogs.elcomercio.es, 2005).

La clientela de La Praline se destaca por preferir los bombones de avellanas, los de trufas de almendras, el mouse de chocolate en forma de mazorca de maíz y el praliné propiamente dicho. Se venden en cajas de diversos pesos, desde la cajita de un solo bombón hasta la que contiene 90 unidades (www.eluniversal.com, s.f).

5.1.2 Blue Moon

Chocolatería artesanal, ubicada en El Hatillo, que cuenta con 25 tipos de bombones; además, variedad de trufas y turrones preparados con frutos secos, frutas, especias y licores originales combinados con cacao de la más alta calidad. Los bombones son preparados a la vista de todos por una señora danesa, llamada Marianne McGowan. Sus presentaciones cuentan con figuras y sabores alusivos al fruto (www.eluniversal.com/estampas, s.f).

5.1.3 Sander

El holandés Sander Koenen luego de haber trabajado en La Praliné decidió emprender su propio negocio de chocolatería. Este maestro chocolatero ha desarrollado una gama de bombones con chocolate negro, blanco y de leche (Di Giacobbe, 2011).

Actualmente cuenta con 4 tiendas en la ciudad, una de ella ubicada dentro de la tienda Iskia en Las Mercedes, y otra en la tienda Kokoa Sweet del Centro Comercial San Ignacio (www.eluniversal.com/estampas, s.f).

5.1.4 Coma Chocolatier

Coma es conocida como una panadería y pastelería de estilo gourmet ubicada en La Castellana, donde los comensales pueden disfrutar de platos dulces o salados. No obstante, Coma Chocolatier se convirtió en un negocio adicional de bombonería con sede en el Centro Comercial Sebucán (www.comacuisine.com, 2006).

Desde el 2008 el dueño de Coma, Darío Salas, se dedicó a explotar esa pasión que siempre existió en él, la bombonería; ya que tiempo atrás se formó en París con reconocidos *chocolatier*, y por ello quiso brindarles a los venezolanos algo especial (Video Coma Chocolatier, 2009).

Parte del concepto se refleja en la intención de colocar el laboratorio a la vista de todos los clientes, para que pudieran ver el proceso y entender el

trabajo tan minucioso y delicado de hacer bombones (Video Coma Chocolatier, 2009).

Trabajan netamente con la técnica francesa de bombonería, por eso en el mostrador se aprecian bombones de *praliné* y *gianduja*, que basan su relleno en cremas de frutos secos como avellanas, nueces y almendras. Entre otros sabores, destacan los de menta, ron, caramelo salado, dulce de leche y naranja. El de chocolate amargo se convirtió en el bombón insigne de la tienda, y otro que ha gustado mucho es el de parchita, por ser tan atractiva la combinación de chocolate con esa fruta cítrica (Video Coma Chocolatier, 2009).

III. EL MÉTODO

1. Modalidad

La presente investigación tiene como objetivo la evaluación del problema o carencia comunicacional que la organización tiene con alguno de sus públicos internos o externos, para luego plantear soluciones a los mismos. Por este motivo forma parte de la modalidad *Estrategia de Comunicación*, la cual busca responder a necesidades reales de alguna organización o empresa, según define el Manual de Trabajo de Grado de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello (2010). En este sentido, la modalidad se subdivide en *Desarrollo de Estrategias Comunicacionales*, ya que se buscan satisfacer necesidades específicas de la organización.

Dicho Manual indica las siguientes etapas de esta modalidad:

1. Asignación de recursos

2. Selección y descripción de los públicos

3. Desarrollo del o los mensajes clave hasta su producto final que son las herramientas comunicacionales: anuncios publicitarios, gacetillas, patrocinio, proyectos de capacitación, etc.

4. Selección de los medios de comunicación a utilizar y elaboración de un plan de medios si fuese necesario

5. Distribución presupuestaria y tiempo estimado de ejecución.

6. Propuesta de mecanismos de evaluación de resultados

2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación fue de tipo no experimental; es decir, citando a Kerlinger/Lee (2002) “es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido, o a que son inherentemente no manipulables” (p. 504). En este tipo de investigación se observan los hechos sin intervenir en ellos, para luego analizarlos.

De acuerdo con Kerlinger (1983) la investigación Ex Post Facto es un tipo de “… investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables,” (Kerlinger 1983 p.269 CP Hernández, Fernández y Baptista, 1991)

3. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo exploratoria; ya que, como explican Hernández, Fernández y Baptista (2006) “los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.” (p. 100). A la empresa Kakao bombones venezolanos® no se le ha realizado anteriormente una estrategia comunicacional.

Este tipo de investigaciones “por lo general, determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el ‘tono’ de investigaciones posteriores más rigurosas” (Dankhe, 1986; cp. Sampieri, 1998). Lo que se busca es que dicha investigación sirva como antecedente para investigaciones posteriores a la empresa.

4. Objetivos generales y específicos

4.1 Objetivo General

Desarrollar una estrategia comunicacional integrada para la empresa Kakao bombones venezolanos® para que sea percibida como una marca que refleja la tradición venezolana, calidad, creatividad y arte de nuestro país.

4.2 Objetivos Específicos

1. Analizar los procesos comunicacionales de Kakao bombones venezolanos® con su público interno.
2. Conocer a los consumidores reales y potenciales de Kakao bombones venezolanos®
3. Identificar los principales medios de comunicación con los que cuenta Kakao bombones venezolanos®.
4. Identificar los competidores directos de Kakao bombones venezolanos®.

5. Sistema de variables

La variable "se refiere a cualquier actitud relacionada con la comunicación, con la percepción, con la conducta o el objeto que está sujeto a cambio bajo condiciones diferentes; su variación debe también ser mesurable." (Collado y Dahnke, 1988, p. 418).

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Items	Instrumento	Fuente
1. Analizar los procesos comunica-		Tipo de comunica-ción	Formal	¿Qué clase de comunicación hay entre dueños y empleados?	Entrevista	Dueños y em-pleados

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Items	Instrumento	Fuente
cionales de Kakao bombones venezola-nos® con su público interno.	Comuni-cación		Informal	¿Cuál es la forma de comunicarse entre los empleados? ¿Qué comunicación hay entre los dueños?		
		Flujos de información	Ascenden-te Descenden-te Horizontal Diagonal	¿El proceso de comunicación es igual para todos en la empresa? ¿La información se transmite de los dueños a los empleados? ¿Cómo? ¿Los empleados también son fuente de información para los dueños?	Entrevista	Dueños y em-pleados
		Medios y canales	Tradiciona-les No tradi-cionales	¿A través de cuáles medios se comunican? ¿Cómo reciben los mensajes los empleados?		
		Barreras de la comunica-ción	Físicas Fisiológi-cas	¿Todos los empleados se encuentran en un mismo espacio? ¿La estructu-ra del laboratorio está dispuesta		

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Items	Instrumento	Fuente
			Semánticas	para la buena comunicación? ¿Hay empleados con discapaciudades? ¿Cuáles? ¿Hay empleados de otras nacionalidades? ¿Cuáles?		
			Burocráticas	¿Los empleados tienen fácil acceso a la oficina principal?		
			Psicológicas	¿Percibe de buena manera la conducta y hábitos de sus compañeros de trabajo?		
			Exceso de información	¿Le comunican todos los procesos que se viven dentro de la empresa?		
			Comunicación incompleta	¿Existe un calendario pre establecido de las actividades a realizar?		
			Credibilidad de la fuente	¿Recibe información siempre de la misma		

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Items	Instrumento	Fuente
				persona?		
		Retroalimentación	Existe Carencia	¿Con qué frecuencia se comunican los gerentes y los trabajadores? ¿Existe feedback entre los trabajadores y los gerentes?		
2. Conocer a los consumidores reales y potenciales de Kakao bombones venezolanos®	Público	Real Potencial	Características demográficas Características psicográficas	Edad Sexo Zona donde vive ¿Le gusta el chocolate? ¿Cuándo y por qué consume chocolate? ¿Cuál es su frecuencia de consumo de Kakao?	Entrevista	Consumidor
3. Identificar los principales medios de comunicación con los que cuenta Kakao bombones venezolanos®	Canales de comunicación	Convencionales No convencionales	ATL Publicidad boca a boca BTL	¿Cómo conoció a Kakao? ¿Cuáles tiendas conoce? ¿Hace cuánto tiempo es cliente fijo de Kakao? ¿Qué le gusta de Kakao? ¿Conoce a la dueña de		

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Items	Instrumento	Fuente
				Kakao? ¿Cómo es el trato con los empleados?		
4. Identificar los competidores directos de Kakao bombones venezolanos®	Tipo de competidores	Directos	Bombones artesanales	Tiempo en el mercado Tipo de fabricación Presentaciones Ubicación	Bases de datos electrónicas y búsqueda hemerográfica.	Secundaria

6. Población, unidades de análisis y muestra

La información adecuada que permitirá desarrollar la estrategia comunicacional surge a partir de los datos suministrados por los sujetos más indicados para la investigación. Es por ello que los grupos para analizar se dividen de la siguiente manera:

Población es “el conjunto de todos los elementos de interés en determinado estudio” (Anderson, Sweeney y Williams, 2005, p. 14).

En la presente investigación la población de estudio estará dividida en tres grupos; en primer lugar los empleados que serán hombres y mujeres en edades comprendidas entre 18 y 55 años, de clase social C-D y que trabajan en el laboratorio o tiendas de Kakao bombones venezolanos®

En segundo lugar están los clientes reales que serán hombres y mujeres entre 20 y 50 años, habitantes de la ciudad de Caracas, estudiantes o profesionales, de clase social A-B; y por último los clientes potenciales que comparten las características antes descritas pero que no son consumidores actuales de Kakao bombones venezolanos®

Las Unidades de análisis según Hernández, Fernández y Baptista (2006) son los sujetos, objetos, sucesos o comunidades de estudio que dependen del planteamiento de la investigación. Las principales fuentes de información serán:

- Los empleados: Este grupo estará constituido por la personas que trabajan en el laboratorio donde se elaboran los productos de Kakao bombones venezolanos®, y los empleados de las tiendas en los que se venden.

- Los clientes: Serán aquellos consumidores de los diferentes establecimientos, y los que presentan las características del cliente real, pero que actualmente no lo son.

La muestra "es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos" (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 236). Para obtenerlos, se realizarán entrevistas en profundidad, las cuales Bogdan y Taylor explican que "siguen el modelo de una conversación entre iguales… dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes de sus vidas, experiencias o situaciones." (1992, p.101)

Las entrevistas a realizar serán semi-estructuradas ya que se trabajará con unos contenidos y un orden preestablecido, dejando abierta la posibilidad de que el entrevistado manifieste su propio punto de vista (Báez y Pérez, 2007) Esto permitirá obtener información cualitativa de utilidad para la investigación.

Soler (1997) explica que la investigación cualitativa es flexible y capta la naturaleza exacta del problema. Las características más valiosas de los estudios cualitativos son su compresión del marco referencial, su disponibilidad de datos profundos, y su interés en la descripción de los hechos.

Bogdan y Taylor (1992) dice que con este tipo de técnicas es difícil determinar a cuántas personas se debe entrevistar exactamente. No obstante, independientemente de la cantidad seleccionada, lo importante es que se comprenda algo que antes no se comprendía. Se conocerá entonces que la recolección de datos ha llegado a su fin cuando se perciba que se han descubierto todas las perspectivas, y la información obtenida por personas adicionales no aporte novedad alguna a la comprensión.

“Glasser y Strauss (1967) emplean la expresión *saturación teórica* para referirse a ese punto de la investigación de campo en el que los datos comienzan a ser repetitivos y no se logran aprehensiones nuevas importantes”. Bogdan y Taylor (1992, p. 90)

Se seleccionará a los individuos utilizando un muestreo de tipo no probabilístico a juicio de las investigadoras. Los instrumentos se aplicarán a las unidades de análisis antes descritas, además se utilizará la información de las conversaciones personales, llamadas telefónicas y correos electrónicos.

El cuestionario de las entrevistas se diseñará en función de los intereses de la investigación, estableciendo las diferencias pertinentes en cada unidad de análisis.

7. Criterios de análisis

Para la investigación se utilizarán las entrevistas como método para la recolección de información, las cuales serán realizadas a 3 grupos de individuos; empleados, clientes reales y clientes potenciales. Dichas entrevistas serán procesadas en una matriz de contenido donde se resumirá lo respondido por cada entrevistado a cada una de las interrogantes planteadas en la investigación.

En cuanto a los competidores se obtendrá información a través de fuentes secundarias como artículos de prensa, páginas en Internet, programas de televisión, etc.

8. Instrumentos

8.1 Entrevista al público interno

Empleados tiendas y laboratorio

1. ¿Qué clase de comunicación hay entre los dueños y los empleados?
2. ¿Cuál es la forma de comunicarse entre los empleados?
3. ¿Cuál es la forma de comunicarse entre los dueños?
4. ¿El proceso de comunicación es igual para todos en la empresa?
5. ¿La información se transmite de los dueños a los empleados?¿Cómo?
6. ¿Los empleados también son fuente de información para los dueños?
7. ¿A través de cuáles medios reciben los mensajes los empleados?
8. ¿Cómo es la relación empleado-empleado? ¿Todos se conocen?
9. ¿Cómo te sientes con tu espacio de trabajo? ¿Harías algún cambio?
10. ¿Hay empleados con discapacidades? ¿Qué tipo?
11. ¿Hay empleados de otras nacionalidades? ¿Cuáles?
12. ¿Los empleados tienen fácil acceso a la oficina principal?
13. ¿Percibe de buena manera la conducta y hábitos de sus compañeros de trabajo?
14. ¿Le comunican todos los procesos que se viven dentro de la empresa?
15. ¿Cómo se enteran de las tareas a realizar? ¿Existen manuales de producción?
16. ¿Existe un calendario preestablecido de las actividades a realizar?
17. ¿Recibe información siempre de la misma persona?
18. ¿Con qué frecuencia se comunican los gerentes y los trabajadores?
19. ¿Existe feedback entre los trabajadores y los gerentes?
20. ¿Cómo son sus clientes?

8.2 Entrevista al público externo

Clientes reales

1. ¿Le gusta el chocolate?
2. ¿Cuándo y por qué come chocolate?
3. ¿Cuál es su frecuencia de consumo?
4. ¿Cómo conoció a Kakao?
5. ¿Es cliente fijo? ¿Desde cuándo?
6. ¿Cuáles tiendas de Kakao conoce?
7. ¿Qué le gusta de Kakao?
8. ¿Le gusta la ambientación de la tienda? ¿Qué le transmite?
9. ¿Compra Kakao para regalar? ¿En qué ocasión?
10. ¿Qué es lo que normalmente consume en la tienda?
11. ¿Cómo es el trato de los empleados hacia los clientes?
12. ¿Conoce usted a la dueña de Kakao?

Clientes potenciales

1. ¿Le gusta el chocolate?
2. ¿Con qué frecuencia come chocolate?
3. ¿Cuándo y por qué come chocolate?
4. ¿Come el chocolate solo o acompañado de algo?
5. ¿Conoce los bombones artesanales? ¿Los ha probado?
6. ¿Nombraría alguna bombonería de Caracas?
7. ¿Cómo es su chocolate preferido? ¿Por qué?
8. ¿Le parece que un chocolate es un buen regalo?

8.3 Investigación de la competencia directa

Bombonerías artesanales

1. ¿Cuánto tiempo tiene en el mercado?

2. ¿Cuál es la técnica de elaboración de sus bombones?
3. ¿Dónde están ubicados?

(Ver validación de instrumentos en anexos)

IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

La presente sección de la investigación está destinada al análisis de los resultados obtenidos a través de la aplicación de entrevistas semi-estructuradas a los tres grupos explicados anteriormente en el marco metodológico (empleados, clientes reales y clientes potenciales).

En primer lugar se coloca una ficha técnica con información de los entrevistados, en la que se detalla sus nombres, edades, ocupaciones, zonas en la que viven; y en los empleados, sus cargos y tiempo trabajando para Kakao bombones venezolanos®

Posteriormente, están las matrices de contenido en las cuales se tabularon las respuestas obtenidas de las personas analizadas. La primera matriz está dedicada a las personalidades que fungen como dueños y gerentes de la empresa, quienes detallan básicamente cómo se comunican entre las autoridades, y cómo se dirigen a sus empleados. Además, son los que demostraron más experiencia en el negocio, por lo tanto aportan información más detallada de los procesos que se viven en la empresa.

De igual forma, se colocan las matrices en las que se tabularon las respuestas del resto de los empleados del laboratorio en el cual Kakao fabrica sus productos y de las tiendas en las que se venden. En éstas se presentan principalmente las formas en las que los empleados se comunican, y demás aspectos relacionados con la comunicación organizacional.

Acto seguido, se presentan las matrices dedicadas a los clientes reales de las tres sucursales de Kakao investigadas (Trasnocho, Millenium Mall, y El Hatillo), que ofrecieron su percepción sobre la experiencia de consumo. Y finalmente, las matrices en las que se tabula la información obtenida en las entrevistas realizadas a los clientes potenciales, a fin de hallarles características similares a los consumidores actuales.

1. Ficha técnica entrevistados

1.1 Público Interno

Empleados del laboratorio

María Fernanda Di Giacobbe
Cargo: Cocinera - Dueña
Tiempo trabajando en la empresa: 6 años

Carmen de De Pasquale
Cargo: Administradora
Tiempo trabajando en la empresa: 6 años

Giovanni Conversi
Cargo: Maestro de cocina del laboratorio
Tiempo trabajando en la empresa: 6 años

Gaudy Rodríguez
Cargo: Empaquetadora del laboratorio.
Tiempo trabajando en la empresa: 5 años

Jimmy Brito
Cargo: Maestro chocolatero del laboratorio.
Tiempo trabajando en la empresa: 6 años

Elvia Baptista
Cargo: Mantenimiento del laboratorio
Tiempo trabajando en la empresa: 6 meses

Elizabeth Ortíz
Cargo: Decoradora de bombonería del laboratorio
Tiempo trabajando en la empresa: 5 años

Liliana Rodríguez
Cargo: Decoradora de bombonería del laboratorio
Tiempo trabajando en la empresa: 1 año

Estefanía Alvarado
Cargo: Ayudante de repostería del laboratorio
Tiempo trabajando en la empresa: 3 semanas

Empleados de la tienda en el Trasnocho

Elisa Pérez
Cargo: Gerente tienda Trasnocho
Tiempo trabajando en la empresa: 6 años

Jason Díaz
Cargo: Vendedor tienda Trasnocho
Tiempo trabajando en la empresa: 2 años y 2 meses

Frenyeli Flores
Cargo: Vendedor tienda Trasnocho
Tiempo trabajando en la empresa: 3 meses

Empleados de la tienda en El Hatillo

Daniel Díaz
Cargo: Encargado tienda El Hatillo
Tiempo trabajando en la empresa: 1 año

Gilbert Vargas
Cargo: Vendedor tienda El Hatillo
Tiempo trabajando en la empresa: 7 meses

Keybert Pino
Cargo: Vendedor tienda El Hatillo
Tiempo trabajando en la empresa: 1 mes

Jonathan Torres
Cargo: Vendedor tienda El Hatillo
Tiempo trabajando en la empresa: 3 meses

Antonio Garmendia
Cargo: Vendedor tienda El Hatillo
Tiempo trabajando en la empresa: 5 días

Empleados de la tienda en el Millenium Mall

Carolina Peterson
Cargo: Encargado tienda Millenium Mall
Tiempo trabajando en la empresa: 2 años

1.2 Público Externo

Clientes reales

Milena Araujo
Ocupación: Psicóloga
Edad: 55 años
Zona donde vive: Montalbán II

Victoria Scialom
Ocupación: Médico Cirujano
Edad: 25 años
Zona donde vive: Terrazas del Club Hípico

Margot Pérez
Edad: Aproximadamente 40 años
Zona donde vive: Los Dos Caminos

Cristel Hudson
Ocupación: Estudiante
Edad: 23 años
Zona donde vive: La California

Laura Del Valle
Ocupación: Estudiante
Edad: 22 años
Zona donde vive: Macaracuay

Mari Loli Suárez
Ocupación: Profesora
Edad: 44 años
Zona donde vive: Campo Alegre

Jhancy Aponte
Ocupación: Estudiante
Edad: 24 años
Zona donde vive: Los Chorros

María Alejandra Mata
Ocupación: Fotógrafa
Edad: 23 años
Zona donde vive: Santa Paula

Ramiro Borges
Edad: 33 años

Olga Osorio
Edad: 46 años

Estela Casanova
Edad: 38 años

Regina Dandreamatteo
Ocupación: Profesora
Edad: 55 años
Zona donde vive: Terrazas del club hípico

Griselda Sánchez
Ocupación: Abogado
Edad: 52 años
Zona donde vive: El Paraíso

Claudia Díaz
Edad: 36 años
Zona donde vive: El Hatillo

Lara Franco
Edad: 33 años
Zona donde vive: El Hatillo

Merin Brito
Edad: 59 años
Zona donde vive: El Hatillo

Herminia Herrera
Edad: 55 años
Zona donde vive: El Hatillo

Anabel López
Edad: 31 años
Zona donde vive: El Hatillo

Clientes potenciales

Rosalba Campos
Ocupación: Ama de casa
Edad: 55 años
Zona donde vive: Colinas de Bello Monte

Pina Tafuro
Ocupación: Maestra
Edad: 36 años
Zona donde vive: Los Dos Caminos

Adriana Viera
Ocupación: Lic. en Letras
Edad: 34 años
Zona donde vive: Terrazas del Ávila

Yennely Villamediana
Ocupación: Comunicadora e Investigadora
Edad: 27 años
Zona donde vive: Quinta Crespo

William Arcila
Ocupación: Ejecutivo de ventas
Edad: 26 años
Zona donde vive: Vista Alegre

Milagros Boschetti
Ocupación: Profesora
Edad: 55 años
Zona donde vive: Sureste de Caracas

Hugo Barbagallo
Ocupación: Estudiante
Edad: 22 años
Zona donde vive: La Lagunita

Michelle Figueiras
Ocupación: Estudiante
Edad: 22 años
Zona donde vive: La Tahona

Roberto Escolar
Ocupación: Profesor
Edad: 61 años
Zona donde vive: La Urbina

2. Matrices de Contenido

2.1 Público Interno:

Empleados Laboratorio: Dueños y gerentes

Cuestionario de preguntas	María Fernanda Di Giacobbe Cocinera - Dueña	Carmen de De Pasquale Administradora	Giovanni Conversi Maestro de cocina
1. ¿Cuál es la forma de comunicarse entre los empleados?	"Es una relación de apertura más que de rigidez. Es un grupo que trabaja junto. La idea es que cada quien haga lo que le guste hacer, y que lo haga bien para que sea más productivo. Tienen espacio para que lo demuestren. Hay mucha confianza."	"Siempre es verbal. No tenemos nada por escrito. Aunque lo verbal se va, hay cosas que si lo pasáramos por escrito fuese muchísimo mejor. Les puedo pasar un papelito si la tienda hizo alguna queja, pero no es estricto."	"Sencilla. Se hablan entre ellos, les gusta poner música mientras trabajan."
2. ¿Cuál es la forma de comunicarse entre los dueños?	"Tratamos que el negocio tenga espíritu, y que no vaya en detrimento de nuestros sentimientos. Las otras tiendas son de otras personas y venden nuestros productos. En Kakao (tienda Trasnocho) somos aliados en ellos como proveedores y como imagen. Por ejemplo, ellos pueden escoger si venden las cajas o no. Somos una cosa rara que no va a entrar en la franquicia."	"Los dueños son María y su mamá, y esa relación es magnífica. Ellas comentan, conversan. Maruja (mamá) viene para acá, opina."	"María Fernanda no tiene esa jerarquía de que 'se lo dicen a Giovanni y él a mí'. Si no estoy yo, ella se acerca a los muchachos y les dice 'vamos a hacer esto, comuníquenselo a Giovanni'. Su orden se respeta igual a la mía. Es muy raro que no estemos comunicados."
3. ¿Cómo se comunican los dueños con los	"Somos un negocio familiar. Desde que entré en esto del	"El contacto es muy bueno con ellos."	"María Fernanda no tiene esa jerarquía de que 'se

Cuestionario de preguntas	María Fernanda Di Giacobbe Cocinera - Dueña	Carmen de De Pasquale Administradora	Giovanni Conversi Maestro de cocina
empleados?	comercio tengo una prioridad que es que no haya una brecha entre empleado y patrono. Existe, hay un abismo entre ambos que no me gusta para nada, y trato de hacer un puente. Pienso que estamos todo el día juntos, estamos más cercanos que con la propia familia.”		lo dicen a Giovanni y él a mí’. Si no estoy yo, ella se acerca a los muchachos y les dice ‘vamos a hacer esto, comuníquenselo a Giovanni’. Su orden se respeta igual a la mía. Es muy raro que no estemos comunicados.”
4. ¿El proceso de comunicación es igual para todos en la empresa?	“Yo veo cada uno de los negocios como los dedos de la mano: este es más gordito, este es más alto, este vende más. De repente, es una manera un poco más orgánica. Estas cosas uno no se las piensa todo el día, pero seguramente a mí me gusta más ir a El Hatillo y ver algo distinto, ir al Trasnocho y ver algo distinto, que como marchando igual. No me gustan los sistemas militarizados.”	“Sí es igual. No hay jerarquía.”	“Nos hemos encargado de que todos debemos saber todo, porque cuando uno falte, puede otra persona encargarse de su trabajo.”
5. ¿La información se transmite de los dueños a los empleados? ¿Cómo?	“Mi idea es que nos sentemos a hablar y podamos discutir las cosas que incumben a todos y las	“Si Giovanni no está, yo le digo a los muchachos que María Fernanda llamó y quiere esto, que viene una	“María Fernanda cuando requiere algo me lo pide a mí, y yo me encargo de comunicarlo a los

Cuestionario de preguntas	María Fernanda Di Giacobbe Cocinera - Dueña	Carmen de De Pasquale Administradora	Giovanni Conversi Maestro de cocina
	personales, pero que no haya un mandato.”	visita y hay que mantener el laboratorio, o que ella viene. Ellos acatan bien.”	demás. Ahora, María Fernanda cuando llega al laboratorio y necesita algo nos lo participa a todos. Si hay un error grave, nos reúne a todos; si no es tan grave, sólo me lo dice a mí.”
6. ¿Los empleados también son fuente de información para los dueños?	“Más que un jefe soy un generador de posibilidades, me veo así. Y eso se da más con unas personas que con otras. Encuentras personas que quieren ser empleados con un horario, que no quieran aportar ideas ni nada, eso existe. Generalmente, trabajamos con gente muy creativa.”	“Yo creo que a ellos les gusta tener un trampolín, porque yo les digo ‘miren, ustedes dicen una cosa, pero cuando está María dicen otra.’”	“María Fernanda nos pide opiniones cuando está haciendo algo nuevo en el negocio. Nos considera parte de todos los movimientos de Kakao. Inclusive, para un nuevo diseño de caja, hacemos votaciones.”
7. ¿A través de cuáles medios reciben los mensajes los empleados?	“Creo en que la gente es más feliz mientras más libre sea. Conversamos un poco dónde te sientes bien, qué quieres ser. El título, el cargo, es el que te quieras poner.”	“Yo a veces estoy haciendo señas, o gritando. Del resto, me voy hacia la producción, aunque no me gusta mucho, porque tendría que ponerme gorro, ponerme todo para mantener la higiene de ese departamento.”	“Siempre es vía oral. María Fernanda, o yo, personalmente lo comunicamos.”
8. ¿Cómo es la relación empleado-empleado? ¿Todos	“Aquí todo el mundo es familia de todo el mundo.	“Yo casi no voy a la tienda. No te puedo decir cómo	“Nos conocemos los de la tienda y laboratorio. Los de

Cuestionario de preguntas	María Fernanda Di Giacobbe Cocinera - Dueña	Carmen de De Pasquale Administradora	Giovanni Conversi Maestro de cocina
se conocen?	En el Trasnocho somos mi mamá, mi hermano Luis y yo; en el Millenium, las hermanas Carolina y Cristina Petersen; en el laboratorio, Gaudy y Guillermo son esposos.”	es esa relación. Sí los conozco, no por trato cotidiano, pero sí una relación telefónica bastante bien. Hablo con ellos, echo broma.”	la tienda normalmente vienen por cuestiones administrativas, porque eso se maneja aquí en el laboratorio. También cuando están muy full en la tienda, vamos y les damos apoyo.”
9. ¿Cómo te sientes con tu espacio de trabajo? ¿Harías algún cambio?	Es un lugar de paz sin una tienda al lado que genere la presión de un restaurante a su cocina. Buscamos zona semi-industriales, tocando todos los timbres para ver qué alquilar y dimos con éste. Entonces se nos ocurrió llamar a un vidriero, ni siquiera a un arquitecto por lo caro, para que nos diseñara los vidrios del laboratorio.	“Estoy bien. Me gusta que todo se vea. A veces uno quisiera que se vieran las cosas en orden, que no estuviera una caja por allá, para que estuviera muchísimo mejor de lo que ya está. Estoy también muy pendiente con la señora de limpieza, porque la higiene es imprescindible.”	“No, de hecho el laboratorio fue diseñado de esa manera, que sea puro vidrio y que haya bastante espacio entre nosotros. Tenemos, creo que 6 ó 4 metros por persona. Estamos súper bien ubicados. No es un espacio incómodo.”
10. ¿Hay empleados con discapacidades? ¿Qué tipo?	“Hay personas que tienen un poquito de discapacidad, pero es muy poquito y no se nota.”	“Aquí tuvimos hace años unos chicos con problemas de discapacidad que estaban aprendiendo bombonería. Eran muchachos ya adultos, de clase media buena, pero que a veces eran agresivos.”	“Viene un grupo de muchachos normalmente dos veces a la semana, que tienen retraso y Síndrome de Down. No son problemas de discapacidad grave, entienden todo lo que hacen y tienen excelente capacidad de

Cuestionario de preguntas	María Fernanda Di Giacobbe Cocinera - Dueña	Carmen de De Pasquale Administradora	Giovanni Conversi Maestro de cocina
			respuesta. Ellos tienen su escuela y vienen a compartir con nosotros.”
11. ¿Hay empleados de otras nacionalidades?	“No, venezolanos.”	“Todos son entre venezolanos y algunos colombianos.”	“Sí. De hecho, aquí se divide en dos nacionalidades: colombianos y venezolanos. Nos llevamos bien. Compartimos los términos y las comidas.”
12. ¿Los empleados tienen fácil acceso a la oficina principal?	“El trato es muy directo. Como no soy un jefe que viene todos los días y marca una tarjeta, sino q estoy buscando posibilidades y abriendo nuevos caminos, me ven menos. Soy una persona con más movimiento. La desventaja es que estoy más cerca y accesible para todos, como a veces no estoy. Nos tratamos con mucha flexibilidad.”	“Sí, tienen fácil acceso a mi oficina. No hay problema con ello.”	“No hay una burocracia en la que es difícil llegar al dueño. Cuando hay una inquietud en los muchachos que quieren algo, es muy sencillo, le digo a María Fernanda que vamos a reunirnos y lo hablamos con ella.”
13. ¿Percibe de buena manera la conducta y hábitos de sus compañeros de trabajo?	“Se quedan en el grupo los que se sientan bien. En mi experiencia de trabajo de 25 años, he ido al Ministerio del Trabajo tres veces. Y en esos tres casos se ha resuelto la cosa sentados en una	“En el grupito que estamos aquí nos llevamos bien. En todas partes siempre hay un poquito de roces. De repente, hay un roce entre ellos mismos, pero no es agravante.”	“Son un poco celosos de los nuevos. Puede ser porque les doy más atención por ser nuevos, pero normalmente se llevan bien porque son compañeros de trabajo de hace mucho tiempo.

Cuestionario de preguntas	María Fernanda Di Giacobbe Cocinera - Dueña	Carmen de De Pasquale Administradora	Giovanni Conversi Maestro de cocina
	mesa y hablando, sin abogados. Somos humanos.”		Hacen reuniones en sus casas, de cumpleaños, por diciembre. Como en todos los trabajos ha habido roces, pero es muy raro. Además, es muy poca la rotación de personal, nos hemos mantenido los mismos desde que llegamos.”
14. ¿Le comunican todos los procesos que se viven dentro de la empresa? Cuestionario de preguntas	“Creo en tiendas atendidas por su propio dueño. No creemos que puede ser sino más próspero si tú haces en tu tienda lo que a ti te gusta. Creo en el negocio que tú mismo cuidas y vas haciendo que evolucione.”	“Sí los conozco todos, no tanto como Giovanni, pero sí me meto. Si hacen un bombón nuevo, me ponen para que cate y diga si me gusta.”	“Cada persona está asignada para ciertas labores cada día. Están las chicas que temperan el chocolate, y hacen los moldes y transfer. Están los que se encargan del relleno.”
15. ¿Cómo se enteran de las tareas a realizar? ¿Existen manuales de producción?	“Creo más en negocios donde creces con él y no en negocios donde tú estás obligado a hacer un manual de procedimientos. Hay manera ordenada de hacerlo. La gente hace lo que quiere, es importante cómo te sientes hoy, y qué quieres hacer hoy. Así se hace muy dinámico, y más liviano.”	“Llevo el personal, las compras, las ventas, me llevo bien con los proveedores. El trabajo lo hago yo a libre albedrío.”	“Cuando llegamos en la mañana cada uno sabe qué le toca. La obligación es llegar a temperar cada chocolate. Cada una tiene un chocolate asignado.”
16. ¿Existe un calendario	“Hay un orden, un ritmo específico	“Yo misma me hago un calendario,	“Soy el encargado de realizar el

Cuestionario de preguntas	María Fernanda Di Giacobbe Cocinera - Dueña	Carmen de De Pasquale Administradora	Giovanni Conversi Maestro de cocina
preestablecido de las actividades a realizar?	para hacer las cosas cada día. Estamos propiciando inventar cosas nuevas y vender más y ser más creativos, y que a la gente le de placer venir, pero no como una tarea. No que cada tres meses tiene que salir un producto nuevo a la calle.”	me pongo mis prioridades.”	organigrama. Tengo un calendario por día para organizarme y asignar a cada una de ellas, luego que terminan el temperado, cuáles son los bombones que les toca hacer, a partir de los pedidos que me ha enviado la tienda el día anterior. Entonces, me organizo, busco en mis rellenos ya elaborados cuáles les daré a ellas para que los bañen y los estampen. Los rellenos que en la tienda me piden y no tengo hechos, se los indico a Jimmy o a Guillermo.”
17. ¿Recibe información siempre de la misma persona?	“Ellos (Giovanni y Carmen) son los jefes. Como ellos están más juntos, de repente le dicen algo a Carmen, y Carmen me lo dice a mí, o me mandan mensaje de texto. Depende de la persona. No hay esa jerarquía. Luis o Karelis en el Trasnocho también marcan su pauta.”	“María que me dice vamos a hacer tal cosa. La misma Patricia también me pide algo. Voy con Giovanni que tiene el trato más directo con los empleados.”	“Yo soy un apoyo para todas las áreas. No me quedo en los rellenos únicamente, sino que me encargo de revisar qué ingredientes hacen falta, qué producción vamos a hacer hoy. Recibo pedidos de la tienda, armo las cajas, hago control de calidad para que salgan los bombones perfectos y vayan los sabores que

Cuestionario de preguntas	María Fernanda Di Giacobbe Cocinera - Dueña	Carmen de De Pasquale Administradora	Giovanni Conversi Maestro de cocina
			pidieron.”
18. ¿Con qué frecuencia se comunican los gerentes y los trabajadores?	“Hacemos muchos almuerzos juntos y ese es el momento en que salen cosas que ni siquiera sabía. Es más factible que nos enteremos de los problemas individuales o de grupo en un avión o en un autobús que aquí en la oficina, porque se da el tiempo para que no sea un susto hablarlo, Cuando compartes como familia es distinto a cuando tienes el uniforme puesto.”	“Todo el tiempo. De repente veo algo que creo que no está bien, y voy y se lo digo a los muchachos, me meto, porque es cosa mía.”	“María Fernanda se encarga de revisar todas las tiendas para ver que estén bien. Entonces, si hay algo raro que está pasando, me llama. Si yo necesito algo, la llamo. Llega al laboratorio y nos aborda en plena faena.”
19. ¿Existe feedback entre los trabajadores y los gerentes? Cuestionario de preguntas	“Kakao es un grupo de personas que trabajamos juntos. Ese esquema 'no rígido' permite que yo no sea la personalidad de Kakao, sino que sea cada uno que lo quiera ser. El protagonismo se comparte, que todos juntos vamos, todos juntos resolvemos, todos juntos creamos.”	“Para ellos el compartir es muy importante, que saben que estás pendiente de lo que les está pasando. A ellos les agrada que los tomen en cuenta. Hay una convivencia que tenemos en nuestra hora de almuerzo. Cada quien cuenta algo de su vida, siempre les traigo algo para compartir.”	“La comunicación es fluida cuando habla con nosotros. La entendemos y de esta manera nos llevamos bien. Por ejemplo, hacemos un bombón nuevo, ella lo aprueba y dice ‘está buenísimo’ o manda a cambiar algo. Si algo está malo, nos lo dice muy sutilmente.”
20. ¿Cómo son sus clientes?	“En el Trasnocho somos familiares. Generalmente propiciamos relaciones muy largas de amistad	“Nosotros tenemos varios tipos de clientes. En el laboratorio, son las compañías que hacen pedidos; en	“La tienda del Trasnocho maneja un target A-B muy exigente. Todo tiene que estar impecable y la

Cuestionario de preguntas	María Fernanda Di Giacobbe Cocinera - Dueña	Carmen de De Pasquale Administradora	Giovanni Conversi Maestro de cocina
	con el cliente, que nos conocen desde La Paninoteca, del Ateneo. En El Hatillo son personas de cualquier edad que les gusta salir a merendar. En el Millenium va otro tipo de público, y me dicen ‘¡Ay! ¿Tú eres de aquí?’. Tiene que ver con quién atiende cada tienda. La relación con nuestros clientes no es rígida, ellos van a perdonar un error.”	las tiendas, es atención al público. Una proveedora me dice que 'ahí va pura vieja po-pó.'"	atención tiene que ser perfecta. Sin embargo, los empleados conocen a los clientes asiduos y lo saludan por su nombre; a los clientes nuevos, se les da una explicación de lo que hacemos. No ha ocurrido que un cliente llame para quejarse de la tienda porque el control de calidad es muy fuerte. Va mucha gente por el tránsito de teatro y cine, entonces normalmente van dos horas antes de la función para tomarse algo en la tienda.”

Empleados Laboratorio: Subordinados

Cuestionario de preguntas	Gaudy Rodríguez Empaque	Jimmy Brito Maestro chocolatero	Elvia Baptista Mantenimiento
1. ¿Cuál es la forma de comunicarse entre los empleados?	"La comunicación es buena. Nos ayudamos mutuamente."	"Nos llevamos muy bien, y hablamos mucho. Nos conocemos de hace tiempo y ya somos como una familia."	"Personalmente. Todos compartimos en el mismo espacio y podemos hablar sin ningún problema."
2. ¿Cómo se comunican los dueños con los empleados?	"María Fernanda viene a veces, y siempre nos reúne para informarnos sobre algo o para llamarnos la atención por si algo salió mal."	"Tenemos comunicación directa. Si ella no está y me necesita, ella me llama."	"Con María Fernanda no he hablado. La conozco porque la he visto tres veces, pero no nos hemos sentado a conversar."
3. ¿El proceso de comunicación es igual para todos en la empresa?	"Sí, todos podemos hablar con Giovanni para solicitarle algo. María Fernanda no viene todos los días pero todos tenemos su teléfono para comunicarnos con ella."	"Todos nos comunicamos sin problema."	"Somos iguales, hasta nos sentamos a comer todos juntos."
4. ¿La información se transmite de los dueños a los empleados? ¿Cómo?	"Casi siempre nos lo comunica Giovanni. Y cuando viene al laboratorio, María Fernanda, siempre podemos hablar con ella."	"Cualquier cosa que tienen que comunicarme, lo hacen en persona o me llaman."	"A mí me lo comunica Giovanni o la señora Carmen."
5. ¿Los empleados también son fuente de información para los dueños?	"Sí. Al principio yo estaba encargada de hacer los empaques, y podía aportar ideas."	"María Fernanda siempre nos pregunta qué nos parece este nuevo diseño de la caja, y esas cosas."	"Yo le comunico si me hace falta algo para el mantenimiento, y esas cosas."
6. ¿A través de cuáles medios reciben los mensajes los	"Todo nos lo comunican personalmente."	"La señora Carmen, Giovanni o María Fernanda son los que nos dan	"Aquí, en el trabajo."

Cuestionario de preguntas	Gaudy Rodríguez Empaque	Jimmy Brito Maestro chocolatero	Elvia Baptista Mantenimiento
empleados?		los mensajes.”	
7. ¿Cómo es la relación empleado-empleado? ¿Todos se conocen?	“Conozco a algunos de la tienda porque he ido un par de veces a trabajar a allí.”	“Tengo mucha comunicación con algunos de ellos, pero no a todos los conozco.”	“Muy buena. Sólo conozco a los del laboratorio.”
8. ¿Cómo te sientes con tu espacio de trabajo? ¿Harías algún cambio?	“Me gusta mucho el ambiente. Siempre me ha gustado.”	“Me gusta el ambiente, es tranquilo. Escucho música y me relajo.”	“Me parece bien y me gusta el espacio. Todo es blanco y eso hace que me sienta bien.”
9. ¿Hay empleados con discapacidades? ¿Qué tipo?	“No hay.”	“No hay.”	“No hay.”
10. ¿Hay empleados de otras nacionalidades? ¿Cuáles?	“Sí, aquí hay colombianos y eso no ha sido problema, todos nos llevamos muy bien.”	“Sí, colombianos.”	“Aquí somos venezolanos y colombianos.”
11. ¿Los empleados tienen fácil acceso a la oficina principal?	“Sí, aquí somos muy comunicativos.”	“Sí, yo hablo con la señora Carmen cuando necesito algo, sin problema.”	“Yo no he conversado con María Fernanda, pero sí me saluda cada vez que viene.”
12. ¿Percibe de buena manera la conducta y hábitos de sus compañeros de trabajo?	“No hemos tenido ningún problema, somos muy unidos.”	“Sí, nos conocemos desde hace tanto tiempo que ya reconocemos hasta la forma de caminar.”	“Sí.”
13. ¿Le comunican todos los procesos que se viven dentro de la empresa?	“Ella (María Fernanada) comunica todo. Siempre nos reúne y nos cuenta lo que está sucediendo.”	“Sí, estamos enterados de todo.”	“Hasta ahora, sí.”
14. ¿Cómo se enteran de las tareas a realizar? ¿Existen manuales de producción?	“El trabajo es repetitivo, ya sabemos lo que tenemos que hacer.”	“Yo empecé como maestro chocolatero porque ya tenía experiencia y ya sé	“Las instrucciones me las dio Giovanni los primeros días, y ya después no me tuvo

Cuestionario de preguntas	Gaudy Rodríguez Empaque	Jimmy Brito Maestro chocolatero	Elvia Baptista Mantenimiento
		lo que me toca hacer.”	que decir más nada porque yo sé cuál es mi trabajo.”
15. ¿Existe un calendario preestablecido de las actividades a realizar?	“Hay dos carteleras, en una están los ingredientes, los bombones y los pedidos pendientes y en la otra están los cumpleaños.”	“Hacemos una lista, para no repetir un bombón o si tenemos mucho tiempo sin hacer alguno lo anotamos.”	“Yo no tengo un calendario sino que tengo que estar pendiente de que todo esté impecable.”
16. ¿Recibe información siempre de la misma persona?	“Giovanni nos explica lo que debemos hacer, y cualquier cosa hablamos con él.”	“Cuando está María Fernanda; si no, Giovanni. O también, la señora Carmen.”	“De Giovanni o la señora Carmen.”
17. ¿Con qué frecuencia se comunican los gerentes y los trabajadores?	“Cada vez que necesito hablar algo, lo hago sin problema. Y si María Fernanda no está, la llamo por teléfono.”	“Cada vez que podemos.”	“Muy poca, en mi caso.”
18. ¿Existe feedback entre los trabajadores y los gerentes?	“Ella (María Fernanda) siempre nos pide opinión.”	“Hay confianza y podemos comunicarnos cualquier cosa.”	“No hemos podido sentarnos a conversar.”
19. ¿Cómo son sus clientes?	“Son agradables. Les gusta que los atiendan bien, y el bombón más solicitado es el de parchita y ponche crema.”	“Los clientes son abiertos a probar nuevos sabores, y hay quienes van por un bombón específico y ya.”	“No he ido a la tienda, por lo que no los conozco.”

Cuestionario de preguntas	Estefanía Alvarado Asistente repostería	Liliana Rodríguez Decoradora	Elizabeth Ortíz Decoradora
1. ¿Cuál es la forma de comunicarse entre los empleados?	"Todos son súper chéveres, han sido muy amables y me han ayudado mucho."	"Los muchachos desde el primer día fueron muy amigables conmigo. No sólo nos comunicamos cuando estamos en el trabajo, sino que también nos enviamos mensajes de texto para vernos fuera del laboratorio."	"Nos hablamos todos los días cuando estamos aquí. Estamos todos juntos y es fácil hablar con todos."
2. ¿Cómo se comunican los dueños con los empleados?	"En persona, cuando María Fernanda viene al laboratorio."	"Giovanni fue el que me dio la inducción porque él es el encargado del personal; sin embargo, he tenido bastante contacto con María Fernanda".	"María Fernanda cuando viene habla con nosotros, se acerca y nos pregunta si necesitamos algo."
3. ¿El proceso de comunicación es igual para todos en la empresa?	"En la parte de pastelería quien dice lo que se hace es la señora Líder, pero esta área también tiene mucha relación y comunicación con la parte de bombonería."	"Todos nos comunicamos, preguntamos por la familia y estamos pendientes."	"Todos podemos hablar con Giovanni porque él viene todos los días, y si necesitamos hablar con María Fernanda le decimos a él para que la llame y le pregunte cuándo puede venir a hablar con nosotros."
4. ¿La información se transmite de los dueños a los empleados? ¿Cómo?	"Vía oral, cuando estamos en horario de trabajo."	"María Fernanda también viene al laboratorio cuando puede y nos informa cuando no está Giovanni, quien es el encargado. Y si necesitamos hablar con ella entonces él	"Ellos nos avisan, ya sea Giovanni o María Fernanda, cuando viene."

Cuestionario de preguntas	Estefanía Alvarado Asistente repostería	Liliana Rodríguez Decoradora	Elizabeth Ortíz Decoradora
		la llama y le pide que venga.”	
5. ¿Los empleados también son fuente de información para los dueños?	“Yo no he tenido mucho aporte porque sólo tengo tres semanas, pero si he visto eso con los demás compañeros.”	“Ellos nos preguntan nuestra opinión cuando van a hacer algo y nosotros proponemos cosas.”	“Si hacemos un nuevo relleno proponemos una nueva decoración donde participamos todos y luego María Fernanda y Giovanni lo aprueban.”
6. ¿A través de cuáles medios reciben los mensajes los empleados?	“Mauricio y yo ayudamos a la señora Líder y ellos son los que se comunican con Giovanni.”	“De forma oral. Giovanni es el que nos informa todo.”	“La comunicación es personal, principalmente.”
7. ¿Cómo es la relación empleado-empleado? ¿Todos se conocen?	“Conozco la tienda desde antes por María Fernanda, y la relación con los muchachos del laboratorio es muy buena. Todos nos sentamos a comer juntos.”	“Conozco a muy pocos empleados de las tiendas. Me encantaría conocerlos a todos porque somos un equipo.”	“No conozco al personal nuevo de la tienda. Conocía a los viejos que ya no están.”
8. ¿Cómo te sientes con tu espacio de trabajo? ¿Harías algún cambio?	“Es bastante gracioso porque como todo es transparente nos hacemos mímicas para comunicarnos.”	“A mí me encantó el laboratorio desde el primer día que entré. Estoy cómoda con él. No tengo problema con que me vean.”	“Yo soy muy penosa y si viene alguien me puede ver porque es de vidrio todo, entonces eso no me gusta.”
9. ¿Hay empleados con discapacidades? ¿Qué tipo?	“No.”	“No, no hay.”	“No hay.”
10. ¿Hay empleados de otras nacionalidades? ¿Cuáles?	“Sí, colombianos.”	“Sí, aquí somos venezolanos y colombianos.”	“Hay compañeros colombianos.”
11. ¿Los empleados tienen fácil acceso a la oficina principal?	“Sí, pero a María Fernanda no la vemos mucho porque ella tiene	“Sí. Podemos hablar con la señora Carmen, ella es la que se	“María Fernanda no viene todos los días, y hablamos con ella cuando

Cuestionario de preguntas	Estefanía Alvarado Asistente repostería	Liliana Rodríguez Decoradora	Elizabeth Ortíz Decoradora
	otras obligaciones.”	encarga de pagar la nómina y esas cosas, pero también hablamos de su familia y conversamos de cosas que no son del trabajo.”	viene.”
12. ¿Percibe de buena manera la conducta y hábitos de sus compañeros de trabajo?	“Todos son muy amables y educados.”	“Cada persona es diferente, y uno puede pedirle que cambie algo o pedir un favor, dependiendo de la persona.”	“Todos nos llevamos bien. No he tenido problemas con ninguno.”
13. ¿Le comunican todos los procesos que se viven dentro de la empresa?	“Sí, estamos bastante enterados de lo que pasa.”	“Sí, nos están informando siempre lo que ocurre con Kakao.”	“Sí, nos comunican todo. Si hay eventos o si sacan cosas nuevas, nos avisan.”
14. ¿Cómo se enteran de las tareas a realizar? ¿Existen manuales de producción?	“La señora Líder me dice qué debo hacer y en qué la puedo ayudar.”	“Ya es rutina. Cada quien sabe lo que debe hacer, y Giovanni es el que nos informa sobre qué relleno hay que hacer durante el día, qué falta y esas cosas.”	“Ya sabemos lo que hay que hacer.”
15. ¿Existe un calendario preestablecido de las actividades a realizar?	“Están los pedidos.”	“Tenemos dos carteleras: en una están los pedidos y las fechas de cumpleaños, y en la otra está la lista de los bombones.”	“Lo primero que se hace es temperar el chocolate, y luego Giovanni nos dice lo que debemos hacer ese día.”
16. ¿Recibe información siempre de la misma persona?	“La señora Líder es la que me dice en qué la tengo que ayudar.”	“De Giovanni, que es el que está encargado de lo que pasa en el laboratorio.”	“De Giovanni; y si él no está, queda Jimmy y él nos informa lo que hay que hacer.”
17. ¿Con qué frecuencia se comunican los gerentes y los trabajadores?	“Cada vez que María Fernanda viene hablamos, ella pasa dos o tres veces a la semana.”	“María Fernanda viene cada vez que puede. A veces está todo el día, otras veces pasan días y	“Cuando María Fernanda viene, hablamos con ella.”

Cuestionario de preguntas	Estefanía Alvarado Asistente repostería	Liliana Rodríguez Decoradora	Elizabeth Ortíz Decoradora
		no viene. No tiene horario."	
18. ¿Existe feedback entre los trabajadores y los gerentes?	"Cada vez que se da la oportunidad."	"Aquí somos muy comunicativos y nos contamos todo lo que pasa."	"Siempre hablamos con María Fernanda, cuando está en el laboratorio, y ella nos pide opinión acerca de lo que está haciendo para Kakao."
19. ¿Cómo son sus clientes?	"Yo fui primero cliente y siempre que iba probaba todos los chocolates que podía. Me encanta la visual de la tienda."	"Los clientes piden mucho el bombón de parchita, es el que más les gusta."	"Son muy amables. Hay clientes muy exigentes, pero yo no voy mucho a la tienda."

Empleados tiendas: Kakao en el nivel Trasnocho de Paseo Las Mercedes

Cuestionario de preguntas	Frenyeli Florez Paseo Las Mercedes	Elisa Pérez Encargada Paseo Las Mercedes	Jason Díaz Paseo Las Mercedes
1. ¿Cuál es la forma de comunicarse entre los empleados?	"Todos nos comunicamos constantemente. Si hay cualquier problema, lo hablamos."	"No me tengo que comunicar con nadie"	"Nos comunicamos es dentro de la vitrina, pero no tenemos una comunicación total además de lo que se vive en la empresa."
2. ¿Cómo se comunican los dueños con los empleados?	"Cualquier cosa le comunico a mis superiores. A veces cuando viene María Fernanda, le comunicamos si pasó algo en la tienda."	"Yo nunca hablo con María Fernanda, es que ella nunca viene. Si viene diez veces al años es una exageración."	"María Fernanda nos dice que ésta es nuestra tienda, que la tengamos linda. Nosotros le comunicamos si hay algún problema con el

Cuestionario de preguntas	Frenyeli Florez Paseo Las Mercedes	Elisa Pérez Encargada Paseo Las Mercedes	Jason Díaz Paseo Las Mercedes
			deterioro de alguna máquina, por ejemplo. Si no, al encargado."
3. ¿El proceso de comunicación es igual para todos en la empresa?	"La sra. Maria Fernanda está pendiente si falta algo, si estamos bien. Y entre nosotros nos ponemos de acuerdo. Del resto, son cosas entre ellos que yo no sé."	"Trato de solucionar, nunca he sido de esas que llame porque a ella (María Fernanda) no le gusta. Le gusta que uno solucione."	"Siempre es verbal. Del día a día se trabaja, se cuadra, lo que queremos hacer, verbalmente."
4. ¿La información se transmite de los dueños a los empleados?	Sí, a través de mis supervisores."	"No hay que dar órdenes. Ellos saben qué hacer."	"María Fernanda nos informa sobre todo para nosotros saberlo. Los dueños vienen sobre todo a supervisar la tienda, cómo va el movimiento, cómo están las cajas, cómo va la venta."
5. ¿Los empleados también son fuente de información para los dueños?	"Mi opinión sí es tomada en cuenta"	"No he hablado con María Fernanda"	"Nos dejan libres para poner la tienda a nuestro gusto."
6. ¿A través de cuáles medios reciben los mensajes los empleados?	"Cuando estamos en la tienda, verbalmente."	"Verbalmente."	"La mayoría de las veces verbalmente."
7. ¿Cómo es la relación empleado-empleado? ¿Todos se conocen?	"No he tenido la oportunidad de conocer a los de las otras tiendas. A los del laboratorio los he conocido porque vienen la tienda, y en el bautizo del libro."	"Sí los conozco. He ido a todas las tiendas, pero no hay mucho contacto. Millenium es súper lento, muy poco movimiento. El Hatillo sí se mueve pero más que todo en las noches."	"Personalmente sólo conozco a uno del Hatillo, pero la tienda es diferente. Venden otros productos, tienen otros servicios."

Cuestionario de preguntas	Frenyeli Florez Paseo Las Mercedes	Elisa Pérez Encargada Paseo Las Mercedes	Jason Díaz Paseo Las Mercedes
8. ¿Cómo te sientes con tu espacio de trabajo? ¿Harías algún cambio?	"Cuando está solo es chévere pero cuando hay mucha gente me siento sofocada."	"Sí me gusta. A veces se hace chiquito porque hay mucha gente. Se mueve a avalancha, por ejemplo cuando salen del teatro o del cine, pero me parece que está bien así."	"En realidad nos gustaría que fuera más grande, pero no se puede. Nos agrada mucho que sea de vidrio, llama mucho la atención porque es la única tienda colorida del trasnocho. Nos da ese respiro."
9. ¿Hay empleados con discapacidades? ¿Qué tipo?	"No."	"No."	"No."
10. ¿Hay empleados de otras nacionalidades? ¿Cuáles?	"No."	"No."	"No."
11. ¿Los empleados tienen fácil acceso a la oficina principal?	"Sí. Llamo yo, o el Sr. Luis para hacer los pedidos"	"Cualquiera puede llamar a Giovanni para hacer pedidos."	"Sí. Para hacer los pedidos nos comunicamos con Giovanni o Guillermo."
12. ¿Percibe de buena manera la conducta y hábitos de sus compañeros de trabajo?	"Todos nos llevamos bien, somos prácticamente una familia. Uno de los jefes no tiene mucha paciencia para interactuar con el público."	"Con este grupo que tenemos ahorita, no hay rollos."	"Somos muy cooperativos. Nos ayudamos mucho."
13. ¿Le comunican todos los procesos que se viven dentro de la empresa?	"Los voy aprendiendo aquí. Todos los días, en la noche, hacemos lista de pedidos, y	"Sé que Carmen es la administradora, que Giovanni hace el chocolate. Sé que hay cuenta en	"Sí nos informan. Hay personas fijas, con imagen en la empresa, que sí tienen que ir al
14. ¿Cómo se enteran de las tareas a realizar?	"Nos ponemos de acuerdo para repartir el trabajo.	"Nunca me he enterado cómo hacen para repartir las	"Todos nos encargamos de lo mismo, pero nos

Cuestionario de preguntas	Frenyeli Florez Paseo Las Mercedes	Elisa Pérez Encargada Paseo Las Mercedes	Jason Díaz Paseo Las Mercedes
¿Existen manuales de producción?	Antes estaba el personal incompleto, pero ahora llegó otra persona a ayudar y nos turnamos.”	tareas. Luis es el encargado de comprar las cosas que faltan en la tienda.”	vamos rotando entre preparar chocolate caliente, café, servir los bombones y las tortas. Se comunica verbalmente.”
15. ¿Existe un calendario preestablecido de las actividades a realizar?	“Ya sabemos lo que tenemos que hacer. Cualquier cosa hablamos con el Sr. Luis”	“Yo sé cuáles son mis responsabilidades.”	“Es muy informal. Las tareas nos las repartimos cuando el personal está completo. Y no hay un calendario, nos repartimos según el ánimo de las personas.”
16. ¿Recibe información siempre de la misma persona?	“De mis superiores que son Karelis, Elisa, el Sr. Luis y María Fernanda, cuando viene.”	“De nadie.”	“No necesitamos, en realidad, a los jefes como tal. Resolvemos nosotros, lo sabemos llevar.”
17. ¿Con qué frecuencia se comunican los gerentes y los trabajadores?	“Todos los días.”	“Los dueños se reúnen todo el tiempo. Más que todo, hablan.”	“Siempre que estamos en la tienda.”
18. ¿Existe feedback entre los trabajadores y los gerentes?	“María Fernanda es muy accesible, inspira confianza.”	“Según María Fernanda, soy gerente.”	“María Fernanda viene y nos pregunta siempre cómo va la tienda y cómo estamos.”
19. ¿Cómo son sus clientes?	“Los martes que hay ópera viene mucha gente mayor. Los fines de semana, es más variado. Algunos son muy exigentes pero aceptan sugerencias de los bombones o de las bebidas. Otros se	“Hay todo tipo de gente, la mayoría es mayor. Aceptan las recomendaciones.”	“La mayoría viene sabiendo lo que quiere. Vienen muchos turistas y nos piden recomendación. El cliente por lo general se porta muy bien.”

Cuestionario de preguntas	Frenyeli Florez Paseo Las Mercedes	Elisa Pérez Encargada Paseo Las Mercedes	Jason Díaz Paseo Las Mercedes
	molestan porque hay mucha gente y quiere que los atiendan rápido.”		

Empleados tiendas: Kakao en Paseo El Hatillo y Millenium Mall

Cuestionario de preguntas	Antonio Garmendia Paseo El Hatillo	Daniel Díaz Encargado Paseo El Hatillo	Carolina Peterson Encargada Millenium Mall
1. ¿Cuál es la forma de comunicarse entre los empleados?	“Con mis compañeros me la llevo muy bien y con Daniel también.”	“Constantemente, ellos pueden hablar con David (socio) o conmigo.”	“La otra persona que me ayuda en la tienda es mi tía, normalmente viene los fines de semana y nos comunicamos en persona o por teléfono.”
2. ¿Cómo se comunican los dueños con los empleados?	“La comunicación es siempre de tipo verbal.”	“En su horario de trabajo.”	“A María Fernanda y a mí nos une una gran amistad por lo que siempre estamos en contacto.”
3. ¿El proceso de comunicación es igual para todos en la empresa?	“Sí, aunque a mí no me dieron inducción porque yo tengo 2 títulos de gastronomía y tengo titulo en atención al público.”	“Sí, pero muchas veces María Fernanda tiene unos planes y nosotros otros.”	“Pienso que sí. María Fernanda nos trata de la misma manera a todos.”
4. ¿La información se transmite de los dueños a los empleados?	“Sí, de parte de Daniel o David porque a María Fernanda no la conozco.”	“Siempre los estamos informando.”	“Somos cuatro socios y estamos en constante comunicación, sin embargo yo también cumplo la

Cuestionario de preguntas	Antonio Garmendia Paseo El Hatillo	Daniel Díaz Encargado Paseo El Hatillo	Carolina Peterson Encargada Millenium Mall
			función de encargada en la tienda.”
5. ¿Los empleados también son fuente de información para los dueños?	“Sí.”	“Por supuesto.”	“Por supuesto, quienes estamos en contacto con los clientes somos importantes fuentes de información.”
6. ¿A través de cuáles medios reciben los mensajes los empleados?	“Hablando.”	“Durante su horario de trabajo, personalmente.”	“Personalmente o por teléfono la mayoría de las veces.”
7. ¿Cómo es la relación empleado-empleado? ¿Todos se conocen?	“Sólo conozco la tienda de Paseo Las Mercedes”	“Se llevan bien, María Fernanda viene una vez al mes aproximadamente, pero aún no hemos llevado a los muchachos al laboratorio. Está pendiente un curso con Giovanni.”	“Con mi tía que es la que me ayuda en la tienda me llevo muy bien. Conozco a algunos de los empleados del laboratorio porque a veces he tenido que buscar pedidos allí.”
8. ¿Cómo te sientes con tu espacio de trabajo? ¿Harías algún cambio?	“El local tiene el espacio perfecto, es un poco limitado pero nos hemos acoplado bastante bien.”	“El espacio es pequeño, a nosotros no nos funciona mucho que se nos acumule gente en la tienda por eso nos enfocamos en las mesas.”	“A pesar de ser un espacio pequeño me parece que es lo necesario. Es el espacio que ofrece Beco.”
9. ¿Hay empleados con discapacidades? ¿Qué tipo?	“No.”	“No.”	“Aquí en la tienda no.”
10. ¿Hay empleados de otras nacionalidades? ¿Cuáles?	“No.”	“No.”	No
11. ¿Los empleados tienen fácil acceso a la	“Al laboratorio no he ido y me encantaría saber	“Si tenemos algún tipo de problema no llamamos a María	“Sí, además de que me queda cerca de la

Cuestionario de preguntas	Antonio Garmendia Paseo El Hatillo	Daniel Díaz Encargado Paseo El Hatillo	Carolina Peterson Encargada Millenium Mall
oficina principal?	cómo hacen los bombones.”	Fernanda, lo resolvemos nosotros.”	tienda.”
12. ¿Percibe de buena manera la conducta y hábitos de sus compañeros de trabajo?	“Sí, todos son bastante compresivos.”	“Sí.”	“Sí, somos familia y nos entendemos bastante bien.”
13. ¿Le comunican todos los procesos que se viven dentro de la empresa?	“Sí, siempre nos están comentando lo que ocurre.”	“Sí, pero nosotros tenemos otro concepto de Kakao. Nosotros quisimos dejar nuestra huella y personalidad en la tienda y por eso ofrecemos otras cosas como vino y té”	“Sí, estoy al tanto de lo que ocurre en la empresa.”
14. ¿Cómo se enteran de las tareas a realizar? ¿Existen manuales de producción?	“Todo se hace al momento.”	“Mi socio y yo nos manejamos bastante bien y nos repartimos las tareas. Por lo general soy yo quien llama a Giovanni para hacer los pedidos.”	“Básicamente es siempre lo mismo. Durante la semana no hay mucho movimiento sobre todo en las mañanas, los fines de semana sí.”
15. ¿Existe un calendario preestablecido de las actividades a realizar?	“No que yo sepa.”	“No, todo es bastante espontáneo y se ha ido haciendo en la marcha. La tienda es diferente, tenemos otro twitter, antes teníamos publicidad en el centro comercial.”	“No.”
16. ¿Recibe información siempre de la misma persona?	“Sí, de los socios.”	“Entre mi socio y yo nos turnamos para venir.”	“Si tengo que hacer algún pedido me comunico con Carmen o con Giovanni directamente.”

Cuestionario de preguntas	Antonio Garmendia Paseo El Hatillo	Daniel Díaz Encargado Paseo El Hatillo	Carolina Peterson Encargada Millenium Mall
17. ¿Con qué frecuencia se comunican los gerentes y los trabajadores?	"Cada vez que necesitamos hablar."	"Todos los días."	"María Fernanda pasa por la tienda con bastante frecuencia."
18. ¿Existe feedback entre los trabajadores y los gerentes?	"Sí."	"Sí, nos comunicamos bastante."	"Sí."
19. ¿Cómo son sus clientes?	"Clientes excelentes, muy educados, amables. Aceptan sugerencias y recomendaciones."	"La clientela está dividida dependiendo de los días y el horario: los días de semana en la tarde vienen muchas señoras a disfrutar del té, en la noche vienen personas más contemporáneas a tomar vino y los domingos en la tarde es gente que viene más a buscar un postre."	"La clientela es diferente a la que visita por lo general la tienda de Paseo Las Mercedes. Es un público un poco más popular. Su consumo es más de bombones individuales no tanto de comprar cajas. Mucha gente pasa porque es cliente de Beco. Otras personas me han comentado que se enteran de la tienda del Millenium por el Twitter®."

Cuestionario de preguntas	Gilbert Vargas Paseo El Hatillo	Keybert Pino Paseo El Hatillo	Jonathan Torres Paseo El Hatillo
1. ¿Cuál es la forma de comunicarse entre los empleados?	"Hay buena comunicación, respeto con los compañeros."	"La comunicación es chévere."	"El trato es bueno, no hay ningún tipo de problema hasta ahora."
2. ¿Cómo se comunican los dueños con los empleados?	"Las instrucciones las recibo de Daniel, me comunico con él	"Más que todo con Daniel y Gilbert, a ellos le pregunto lo que tengo que	"Siempre está Daniel o David."

Cuestionario de preguntas	Gilbert Vargas Paseo El Hatillo	Keybert Pino Paseo El Hatillo	Jonathan Torres Paseo El Hatillo
	sin miedo. Como soy el más antiguo en la tienda me dieron la confianza de manejar al personal."	hacer."	
3. ¿El proceso de comunicación es igual para todos en la empresa?	"Sí, la comunicación es buena con todo el personal."	"Hay confianza de preguntar, uno puede hasta enterarse de cosas personales."	"Sí, a todos nos informan por igual."
4. ¿La información se transmite de los dueños a los empleados?	"Daniel o David son los que nos comunican lo que ocurre."	"Sí, aunque cuando entré fue Gilbert quien me dio la inducción."	"Sí, Daniel está casi todos los días y David está bastante tiempo pero ahora está comprando cosas que hacen falta para la tienda."
5. ¿Los empleados también son fuente de información para los dueños?	"Sí."	"Sí, nos consultan qué nos parecen las ideas de los dueños y uno puede sugerir ideas también."	"Hay buena comunicación, están abiertos a escucharnos."
6. ¿A través de cuáles medios reciben los mensajes los empleados?	"De manera verbal."	"Cuando estamos en la tienda."	"Alguno de los socios se nos acerca y nos informa."
7. ¿Cómo es la relación empleado-empleado? ¿Todos se conocen?	"No conozco las otras tiendas ni a los otros empleados, sólo a María Fernanda que con frecuencia nos visita"	"No conozco a nadie de las otras tiendas."	"No conozco a María Fernanda ni tampoco he ido a las otras tiendas."
8. ¿Cómo te sientes con tu espacio de trabajo? ¿Harías algún cambio?	"Trabajamos en un espacio cómodo, nos distribuimos bien en la tienda."	"Es cómodo porque está este espacio afuera. La parte de atrás no es tan cómoda."	"Es un tanto incómodo porque operativamente es fastidioso el hecho de que tienen que pasar muchas personas por un espacio tan

Cuestionario de preguntas	Gilbert Vargas Paseo El Hatillo	Keybert Pino Paseo El Hatillo	Jonathan Torres Paseo El Hatillo
			pequeño.”
9. ¿Hay empleados con discapacidades? ¿Qué tipo?	“No.”	“No.”	“No.”
10. ¿Hay empleados de otras nacionalidades? ¿Qué tipo?	“No.”	“No.”	“No.”
11. ¿Los empleados tienen fácil acceso a la oficina principal?	“No he ido a la oficina.”	“No sé dónde queda.”	“No la conozco, me gustaría ir a ver cómo hacen los bombones.”
12. ¿Percibe de buena manera la conducta y hábitos de sus compañeros de trabajo?	“Sí, nos llevamos bien.”	“Es bueno el trato.”	“Sí, todo bien.”
13. ¿Le comunican todos los procesos que se viven dentro de la empresa?	“Sí, nos informan todo.”	“Sí, aunque no sabía que tenían un twitter.”	“Sí.”
14. ¿Cómo se enteran de las tareas a realizar? ¿Existen manuales de producción?	“Todos fregamos, hacemos café, etc porque tenemos que saber hacer todo por si alguno falta.”	“Yo siempre hago lo que veo que hay que hacer.”	“Cada quien sabe lo que hay que hacer.”
15. ¿Existe un calendario preestablecido de las actividades a realizar?	“No hay un cronograma.”	“En la mañana como no hay mucha gente me pongo a limpiar y luego a atender afuera o adentro de la tienda.”	“No lo hay.”
16. ¿Recibe información siempre de la misma persona?	“De alguno de los socios.”	“Nos informa es Daniel y cuando él no está viene David.”	“De Daniel o David.”
17. ¿Con qué frecuencia se comunican los gerentes y los trabajadores?	“Con María Fernanda cuando nos visita. Con Daniel y David siempre porque ellos están casi todos los días.”	“No conozco a María Fernanda.”	“Cada vez que queramos, cuando estamos en la tienda.”

Cuestionario de preguntas	Gilbert Vargas Paseo El Hatillo	Keybert Pino Paseo El Hatillo	Jonathan Torres Paseo El Hatillo
18. ¿Existe feedback entre los trabajadores y los gerentes?	"Sí."	"Siempre nos consultan."	"Sí."
19. ¿Cómo son sus clientes?	"Los clientes dicen que la tienda es demasiado hermosa, regresan por la buena atención. La mayoría son adultos mayores porque ofrecemos servicio de té y merienda."	"Los clientes siempre se van satisfechos con lo que pidieron. Llegan más que todo por recomendaciones y muchos amigos del dueño."	"Target A-B. Gente un tanto mayor, por lo general mujeres. Los clientes conocen la tienda más que todo porque pasan por acá, anteriormente había un afiche en el centro comercial pero no era tan visible."

2.2 Público Externo:

Clientes reales: Kakao en el Nivel Trasnocho de Paseo Las Mercedes

Cuestionario de preguntas	María Alejandra Mata	Ramiro Borges	Olga Osorio
1. ¿Te gusta el chocolate?	"Sí. Sí me gusta".	"Sí."	"Sí".
2. ¿Cuándo y por qué comes chocolate?	"Netamente por el gusto, por el placer, que genera el sabor del chocolate.".	"Cuando me provoca. No lo asocio con ningún estado de ánimo, sino que tengo deseo de tomar algo dulce. El cacao es uno de los pocos dulces que me permito tomar, porque me gusta mucho, entonces vengo y tomo chocolate."	"Más el de nosotros porque es el mejor del mundo."
3. ¿Cuál es tu frecuencia de consumo?	"Ahorita no con mucha frecuencia, pero, generalmente en días normales sí lo consumo con relativa frecuencia. No solamente en bombones, sino en helados, tortas, bebidas".	"A menudo."	"A la semana, por lo menos dos o tres veces"
4. ¿Cómo conoció a Kakao?	"Mi hermana compró unos bombones y me los llevó a la casa. Así fue que los probé, pero aún no había venido para acá (tienda trasnocho)."	"Desde hace tiempo que venía al cine."	"Porque me acerco con mis compañeros, trabajo por acá cerca."
5. ¿Es cliente fijo? ¿Desde cuándo?	"Desde hace un año. No conocía la tienda a parte de la primera vez que vine con él (novio)".	"Desde hace bastante tiempo vengo para acá. De hecho, tengo bastante tiempo viniendo una vez por semana a tomar	"Para acá vengo una vez cada quince días aproximadamente, desde que inauguraron."

Cuestionario de preguntas	María Alejandra Mata	Ramiro Borges	Olga Osorio
		chocolate. Es paso obligado cuando voy o vengo del trabajo.”	
6. ¿Cuáles tiendas de Kakao conoce?	“Ando siempre por el Trasnocho”.	“No sabía que había otra sede. Yo trabajo por mi cuenta, y a veces estoy en El Hatillo, y no sabía de la de allá. Siempre he venido a ésta porque vengo a El Buscón o al cine. Me estoy enterando las otras.”	“Vengo es para acá (Trasnocho)”.
7. ¿Qué le gusta de Kakao?	“Cuando mi hermana me llevó una cajita pequeña, no me acuerdo los sabores, pero era una cosa así súper anormal. Eso fue lo que me llamó la atención, o sea, el aspecto de los bombones y los sabores tan raros, la variedad. Hace la experiencia más entretenida”.	“Todo el entorno propicia como un hacer la pausa completa, y conversar o tomar notas, leer un poquito mientras te tomas un café, porque es un lugar propicio para la cultura que te invita a eso.”	“Me encanta sobre todo los colores, las figuras, todas son muy venezolanas.”
8. ¿Le gusta la ambientación de la tienda? ¿Qué le transmite?	“Me gusta porque es súper relajado. Entras aquí y te puedes sentar un rato y estar así desconectado.”	“Me encanta, es algo bonito, atractivo. Siempre se queda pequeño. Cuando es una buena hora aquí no cabe nadie. Además los diseños de las cajas, valoro que intenten hacer algo artístico y original con ellas.”	“El ambiente es bien rico, bien agradable, bien fresco. Y luego que uno tiene aquí como un lugarcito escondido del centro comercial y del bullicio de la gente.”
9. ¿Compra Kakao para regalar? ¿En	“Sí, ¡cómo no! Y lo he hecho. En	“Es un buen regalo, sobre todo para	“Normalmente en diciembre, para

Cuestionario de preguntas	María Alejandra Mata	Ramiro Borges	Olga Osorio
qué ocasión?	general, regalar cajitas de bombones, sean o no de Kakao, siempre me ha parecido un detalle muy fino. Las cajitas de Kakao, el aspecto en general es bien fino, son bien llamativas. Me esmeraría tanto con familiares como con extraños, porque es un detalle diferente, no es lo convencional.”	llevarles a tus amigos que tienes afuera.”	cumpleaños. Las cajitas son de lo más elegantes. Las he utilizado con gente muy cercana porque es muy linda, particular y original.”
10. ¿Qué es lo que normalmente consume en la tienda?	“Bombones. No tengo una preferencia. Siempre agarro diferentes. Por ejemplo, la primera vez que vine probé uno de guayaba, esta vez que vengo voy a probar otro. No un sabor como sal, pero sí de frutas. Busco no comprar el mismo todo el tiempo.”	“Siempre tomo chocolate caliente de taza. Unas veces bombones de los sabores raros, como el de picante Catara, el de sal de Araya me encanta, el de parchita es muy rico, el de pistacho es sabroso, el de brandy, tamarindo te lo recomiendo. En el pasado tomaba infusiones pero se pusieron muy caras.”	“El chocolate caliente. Los bombones los pruebo aleatoriamente. Son bien ricos, por lo menos los que he probado de chocolate negro. El de parchita me encanta, el de picante no me llevo bien con él, pero también se puede comer. Hay que probar todo.
11. ¿Cómo es el trato de los empleados hacia los clientes?	“Me parece que atienden bien. Generalmente me paro ahí, veo los sabores y lo que me llame más la atención es lo que pido. No les pido que me recomienden ni	“Bien chévere.”	“Es muy agradable todo, bien rico se pasa”

Cuestionario de preguntas	María Alejandra Mata	Ramiro Borges	Olga Osorio
	nada, sino que yo busco ver lo que me provoca.”		
12. ¿Conoce usted a la dueña de Kakao?	“Sí, creo, porque yo fui a una cata de bombones de Kakao (Chocco Venezuela 2010 en el Ciec de la Universidad Metropolitana).”	“La debo conocer porque tengo cuatro años viniendo, y he visto pasar aquí bastante gente.”	“No, pero sí conozco las actividades que ellos hacen aquí, por lo menos la recolección de juguetes que hicieron en diciembre, mis hijos trajeron donativos.”

Cuestionario de preguntas	Laura Del Valle	Cristel Hudson	Milena Araujo
1. ¿Te gusta el chocolate?	“Sí, me encanta. “	“Lo amo.”	“Toda mi vida me ha gustado comer chocolates porque particularmente me gusta lo dulce.”
2. ¿Cuándo y por qué comes chocolate?	“Cuando me provoca. Normalmente lo como solo.”	“Regularmente lo como en las tardes, y lo puedo hacer acompañado de algo o solo. “	“Cuando tengo antojo y generalmente lo como solo para poder disfrutarlo.”
3. ¿Cuál es tu frecuencia de consumo?	“Yo diría que mi consumo es semanal.”	“Casi todos los días, es como un vicio para mí.”	“No lo como tan frecuente como quisiera.”
4. ¿Cómo conoció a Kakao?	“Porque estudio en la Alianza Francesa en Paseo Las Mercedes, y cada vez que puedo voy a la tienda.”	“Lo conocí porque fui al cine del Trasnocho y entré porque la tienda me llamó la atención”	“Porque trabajaba en una Universidad que queda al frente de Paseo Las Mercedes, y generalmente pasaba por allá.”
5. ¿Es cliente fijo? ¿Desde cuándo?	“Creo que desde que se abrió. Desde que voy al cine del Trasnocho y paso por la tienda al salir, o incluso antes de entrar a la	“La primera vez que fui fue hace como cuatro meses, y ahora voy cada dos o tres semanas.”	“Creo que desde el 2004. Ya no voy con la misma frecuencia porque ya no trabajo allí cerca, pero cada vez que puedo

Cuestionario de preguntas	Laura Del Valle	Cristel Hudson	Milena Araujo
	función."		voy."
6. ¿Cuáles tiendas de Kakao conoce?	"Sólo la de Paseo Las Mercedes"	"Hasta ahora sólo la de Paseo Las Mercedes."	"Es la única que conozco, no sé si existe otra tienda."
7. ¿Qué le gusta de Kakao?	"Me gusta que la tienda tiene una gran variedad de sabores, sobre todo rellenos de frutas."	"Los bombones. Desde que probé el primero me enamoré."	"Me parece que es un sitio muy agradable, muy adecuado para sentarse a tomar un café y comer unos chocolates."
8. ¿Le gusta la ambientación de la tienda? ¿Qué le transmite?	"Me encanta como tienen las cajas por todo la tienda para mostrar sus productos. Es acogedor. Me gusta que no es muy grande y así es más íntimo."	"Sí, de hecho la primera vez que fui me llamó la atención las cajas porque pensé que era una librería, y bueno entré a la tienda por curiosidad."	"La ultima vez que fui me encantó que pusieron más sillas, que quizás era lo único problemático, porque a veces estaba lleno el sitio. La tienda tiene que ver con el arte. Me transmite el arte en el chocolate. Está muy bien diseñada, es cálida, te sientes cómoda cuando estas allí. Pareciera que estás en otra parte, no en Venezuela."
9. ¿Compra Kakao para regalar? ¿En qué ocasión?	"Sí, a veces compro para mandar de regalo a parientes en el extranjero. Me parece que es un buen regalo."	"He comprado para regalar una vez porque me pareció un lindo regalo, además de que sirve para regalarle a alguien con quien no tienes mucha intimidad."	"No he comprado para regalar; pero sí me gustaría llevarle a mis consuegros, que viven en Canadá, un chocolate venezolano que es diferente a los otros chocolates. Me parece un buen regalo."
10. ¿Qué es lo que normalmente consume en la	"Normalmente los bombones y café."	"Me encanta la torta de chocolate con arequipe, pero	"Generalmente como chocolates tradicionales y

Cuestionario de preguntas	Laura Del Valle	Cristel Hudson	Milena Araujo
tienda?		he probado bombones de picante y otros sabores exóticos, entonces ahora me atrevo a experimentar un poco más.”	también me gustan las tortas. Las he probado porque ellos te dan a degustar con el café.”
11. ¿Cómo es el trato de los empleados hacia los clientes?	“Hasta ahora chévere, no he recibido un mal trato. Siempre pido que me expliquen los sabores de los bombones y ellos lo hacen.”	“Las veces que he ido el trato ha sido excelente, sobre todo la primera vez, porque el muchacho que me atendió se tomó el tiempo de explicarme la combinación de los bombones y me dio para que probara.”	“Ellos nunca me han sugerido algún chocolate en particular. Me gustaría que hubiera mayor atención en las mesas porque uno se tiene que acercar a la barra a pedir. Quizás una carta con lo que ofrecen sería útil, o que promocionen más los chocolates que ofrecen.”
12. ¿Conoce usted a la dueña de Kakao?	“No, creo que no.”	“No estoy segura de haberla visto”	“No conozco a la dueña, pero sí a un señor que creo es pariente de ella. En una oportunidad nos atendió muy amablemente.”

Cuestionario de preguntas	Regina Dandreamatteo	Estela Casanova	Jhancy Aponte
1. ¿Te gusta el chocolate?	“Me fascina”.	“Sí, desde toda la vida.”	“Sí.”
2. ¿Cuándo y por qué comes chocolate?	“Porque me gusta. Me quita la depre, me encanta el sabor, me hace sentir bien”.	“Antes era más frecuente.”	“Porque me gusta, me sube el ánimo, es un antidepresivo.”

Cuestionario de preguntas	Regina Dandreamatteo	Estela Casanova	Jhancy Aponte
3. ¿Cuál es tu frecuencia de consumo?	“Todos los días”.	“Actualmente, menos, pero por un tema de salud.”	“Dos veces por semana.”
4. ¿Cómo conoció a Kakao?	“Un día que estaba en el Paseo Las Mercedes, bajé al Trasnocho y encontré la tienda. Y creo que porque un día oí en un programa de radio acerca de ellos y fui a ver la tienda.”	“Porque frecuentaba el centro comercial.”	“Una vez que fui al Trasnocho a una obra de teatro hace mucho tiempo y conocí Kakao, luego me involucré más con la tienda y fui a la de El Hatillo.”
5. ¿Es cliente fijo? ¿Desde cuándo?	“Hace como cinco años”.	“Oye no sé, creo que desde que se fundó, ¿tres años? cuatro años?. No soy fijo, vengo eventualmente porque justamente trato de no consumir mucho chocolate.”	“No he ido más a la del Trasnocho porque supuestamente está cerrada.”
6. ¿Cuáles tiendas de Kakao conoce?	“No conozco otras”.	“No”.	“Conocí la tienda de El Hatillo por una promoción que había si llevabas una taza antigua.”
7. ¿Qué le gusta de Kakao?	“El lugar es lindo, los bombones son espectaculares. Además de bonitos, son divinos. Tienen unas cajitas para regalos bellísimas.”	“Es un lugarcito como íntimo, como es el chocolate.”	“Lo que más me gusta es cómo te tratan, la atención es muy buena.”
8. ¿Le gusta la ambientación de la tienda? ¿Qué le transmite?	“Me transmite paz. Por supuesto me gusta que sea colorido. Para mí está perfecto el tamaño.”	“Me agrada cuando pusieron más mesitas, porque está mucho más cómodo, en verdad. Me transmite tranquilidad como el chocolatico. Lo primero que pienso es en Choroní, en	“La del Trasnocho es más moderna, más bonita, tiene más espacio pero las dos son cómodas.”

Cuestionario de preguntas	Regina Dandreamatteo	Estela Casanova	Jhancy Aponte
		la hacienda de cacao, bueno porque he estado, entonces siempre me viene la imagen del camino hacia el pueblo.”	
9. ¿Compra Kakao para regalar? ¿En qué ocasión?	“Podría tenerlo en cuenta, nunca las he comprado. Sólo he comprado bombones para llevar a mi casa. Para alguien especial porque son caros.”	“Los he llevado para afuera, o para regalos aquí. Es un buen regalo de calidad, a todo el mundo le gusta, es distinto.”	“He comprado en aniversarios, cumpleaños.”
10. ¿Qué es lo que normalmente consume en la tienda?	“Chocolate, o sea los bombones. Cuando yo fui no había tortas, vi sólo bombones. Me gusta de todo. ¡Tienen unas combinaciones! Hay uno de picante y todo. Son divinos. Los de licor también me gustan mucho.”	“Normalmente lo que pido es chocolate de taza. Cuando compro chocolaticos es para regalar. Antes me atrevía a probarlos todos.”	“Los bombones.”
11. ¿Cómo es el trato de los empleados hacia los clientes?	“Pregunto para probar cosas nuevas. Son muy amables. No son fastidiosos y te resuelven, te explican lo que no entiendas.”	“Bien chévere.”	“Muy bueno.”
12. ¿Conoce usted a la dueña de Kakao?	“No, pero la oí en una entrevista que le hicieron en la radio, pero no recuerdo detalles sobre eso.”	“No. Bueno, ¿es María Fernanda?, se que en el frente (Soma) ha estado.”	“Conozco al dueño del Trasnocho, es un señor mayor que no recuerdo cómo es su nombre.”

Clientes reales: Kakao en el Trasnocho y Millenium Mall

Cuestionario de preguntas	Margot Pérez	Victoria Scialom	Mari Loli Suárez
1. ¿Te gusta el chocolate?	“Desde que nací y hasta que me muera”.	“Como chocolate porque me encanta desde que tengo uso de razón.”	“Me gusta mucho.”
2. ¿Cuándo y por qué comes chocolate?	“En cualquier momento”.	“No hay una circunstancia específica porque me encanta; por lo general, la circunstancia es el antojo.”	“Cuando me provoca. A veces porque estoy compartiendo con alguien o para que me de calor.”
3. ¿Cuál es tu frecuencia de consumo?	“Puede ser a las siete, ocho, nueve o diez de la mañana, como puede ser medio día, o diez, once, doce de la noche.”	“Como chocolate por lo menos una vez a la semana.”	"Depende la temporada, a veces todos los días, en otras ocasiones paso días sin comer.”
4. ¿Cómo conoció a Kakao?	“Había escuchado por medio de una revista que había ojeado. Ahí vi la propaganda.”	“Una vez que fui al Trasnocho, estaba paseando por ahí y me topé con Kakao. Probablemente iba al cine o a Esperanto, no lo recuerdo, y me llamó la atención el estilo, los colores, la decoración y el olor a chocolate.”	“Por ir al trasnocho. La tienda está muy bien ubicada.”
5. ¿Es cliente fijo? ¿Desde cuándo?	“Da la casualidad que estaba paseando hoy por aquí (Millenium), y entro. Cuando volteo, digo 'Oye ¡Kakao!'.”	“Lo conozco desde Hace 3 años”	“No es mucho el tiempo que tengo para venir.”
6. ¿Cuáles tiendas de Kakao conoce?	“Sé que están al nivel del Trasnocho. No he podido conocerla, es un viaje especial ir para allá. En	“Me topé con la tienda del Trasnocho.”	“Sé que hay una en Paseo El Hatillo pero no he ido, sólo conozco la de Paseo Las Mercedes.”

Cuestionario de preguntas	Margot Pérez	Victoria Scialom	Mari Loli Suárez
	cambio, con carro o sin carro ando más por la zona de Los Dos caminos”		
7. ¿Qué le gusta de Kakao?	“Cuando venía por el pasillo nada más con el olor del chocolate me hizo voltear. Me acerco y dije ‘Voy a probarla’. Nada más con la palabra ‘bombones’ me llamó la atención.”	“Me parece un lugar particular”.	“Los bombones,yo no he probado ninguno que no sea bueno en Kakao pero todavía no me atrevo a probar los de pimienta o esos sabores, soy más tradicional.”
8. ¿Le gusta la ambientación de la tienda? ¿Qué le transmite?	“El espacio me gustaría que fuese más amplio al frente para poder separarlos más (los bombones), para que tengan mejor visión; porque hay mucho colorido, llaman mucho la atención. No necesita más nada porque si no es una quincalla. Es algo chiquito y único.”	“La decoración es colorida, alegre. Te transmite básicamente la esencia del cacao, te sientes identificado con la parte criolla del cacao.”	“Me parece que es un conjunto bonito de todo, del arreglo de los bombones, que todo es de vidrio, es un ambiente cálido para ir a compartir, invita a un rato de relax. En la tienda hay elementos artísticos que nutren el alma.”
9. ¿Compra Kakao para regalar? ¿En qué ocasión?	“Los regalaría con los ojos cerrados. Porque el chocolate normalmente es súper especial para regalar, aparte que es exquisito. Por sus colores, su variedad, los envoltorios, las cajitas, ayuda a la buena presentación para regalar.”	“Sí los utilizaría para regalar, son muy buenos. De hecho, una vez me regalaron unos.”	“Me parece que es un buen regalo para una persona especial, en cualquier ocasión, cumpleaños, día de las madres.”
10. ¿Qué es lo que normalmente consume en la tienda?	“Si justamente los tres que pedí me vuelven loca, tenlo por seguro que voy	“Quise chocolate caliente en ese momento que fui. De los bombones,	“El bombón de parchita”.

Cuestionario de preguntas	Margot Pérez	Victoria Scialom	Mari Loli Suárez
	a repetir la prueba, y seguiré degustando otros sabores. Ella me dijo que tenían de sal, picante. Serían de los últimos que probara. Los sabores de licor también siempre van muy bien. Me dijo que le acaba de llegar Chocolate Chip, debe ser demasiado espectacular."	probé uno que creo era de almendras, otro que creo tenía menta y uno que era de chocolate con chocolate, y estaban muy buenos todos."	
11. ¿Cómo es el trato de los empleados hacia los clientes?	"Yo empecé a decirle que me ayudara. Además, me gusta averiguar del producto."	"Nos atendieron muy bien. Nos preguntaron que qué deseábamos, si conocíamos o no el lugar. Y bueno, nos entregaron una carta de sugerencias."	"Me parece bien que los empleados ofrezcan los productos."
12. ¿Conoce usted a la dueña de Kakao?	"No sé quién es el dueño. Puede haberlo dicho en la leyenda (de la revista) el nombre de una persona, pero no lo recuerdo."	"No."	"Sí, la conocí a raíz de la electiva en la Católica, pero conversando descubrí que la conocía de antes con la Paninoteca en La Estancia."

Clientes reales: Kakao El Hatillo

Cuestionario de preguntas	Lara Franco	Claudia Díaz	Merin Brito
1. ¿Te gusta el chocolate?	"Soy amante."	"Sí, excelente."	"Sí. Es una fascinación."
2. ¿Cuándo y por qué comes chocolate?	"Por gusto. Soy dulcera y mi dulce preferido es el chocolate."	"No soy tan dulcera. Me gusta, pero no tanto así. Uno solito y ya."	"Si lo veo obviamente me provoca, pero lo dejo hasta ahí. No lo consumo a menos que sea el Savoy de leche que es exquisito."
3. ¿Cuál es tu frecuencia de consumo?	"Diario."	"Por lo menos una vez a la semana."	"Muy poca."
4. ¿Cómo conoció a Kakao?	"Vivimos acá cerca. Siempre pasamos por Paseo El Hatillo, y un día estaba acompañada y pasé a tomar chocolate y de verdad que está excelente."	"Conozco la de Paseo Las Mercedes, y ya ella (amiga) me había hecho el comentario. Y decidí venir a la de aquí (El Hatillo) por la buena calidad y la buena atención que sé que tienen."	"Me llamó la atención cuando subíamos las escaleras, que estábamos dejando a los niños en el cine, y dije bueno vamos a subir a ver qué es esto."
5. ¿Es cliente fijo? ¿Desde cuándo?	"Vine como hace seis o siete meses."	"Yo, primera vez."	"Primera vez".
6. ¿Cuáles tiendas de Kakao conoce?	"La del Trasnocho."	"Conozco la de Paseo Las Mercedes que es excelente."	"Ésta de El Hatillo."
7. ¿Qué le gusta de Kakao?	"Estamos probando el té y me parece excelente, me siento en otro país."	"Yo creo que éste (El Hatillo) es un poquito más gourmet que el de Paseo Las Mercedes, porque tiene otras variedades. Aquel es más como informal."	"Me gustó cuando pasé y vi aquellas bandejitas de fruta, que le sirvieron el chocolate por un lado, café por el otro, y otras cosas más."
8. ¿Le gusta la ambientación de la tienda? ¿Qué le	"Es como un globo. Tienen todos los	"Es espectacular. Es completamente innovador y	"Me gustó el estilo de las mesitas aquí (afuera). Y que nos

Cuestionario de preguntas	Lara Franco	Claudia Díaz	Merin Brito
transmite?	elementos: el sitio, la atención, calidad de comida, productos, variedad. Te sientes perfecto.”	diferente a lo que uno está acostumbrado aquí.”	representa el chocolate. Mundialmente conocido como los mejores, es el nuestro.”
9. ¿Compra Kakao para regalar? ¿En qué ocasión?	“Claro.”	“Sí, para cualquier persona es un buen regalo.”	“Sí, excelente. Regalar chocolate da una buena impresión a personas de todo tipo.”
10. ¿Qué es lo que normalmente consume en la tienda?	“Una vez que vine a comprar un café. El Té está excelente. Los bombones son riquísimos. No recuerdo muy bien los que he probado. Sé que uno tenía verde por dentro, creo que era pistacho, y casi me da un soponcio.”	“De los bombones, el de ponche crema, el de trufa. Son riquísimos todos.”	“Vi la torta de chocolate y la quiero probar.”
11. ¿Cómo es el trato de los empleados hacia los clientes?	“Está bien preparado el personal. Hablan de forma correcta, saben y están empapados de lo que están vendiendo.”	“La atención es excelente. De verdad que están muy bien preparados para lo que están ofreciendo. Es completamente diferente y genera satisfacción.”	“Hasta ahora, pues el muchacho vino y nos dio las buenas tardes. Esperamos que sea bueno.”
12. ¿Conoce usted a la dueña de Kakao?	“Sí. La conocí una vez en Las Mercedes, que fui con mi papa. No me acuerdo su nombre, pero sé que es italiana porque empezamos a hablar en italiano.”	“No, no la conozco.”	“No.”

Cuestionario de preguntas	Herminia Herrera	Griselda Sánchez	Anabel López
1. ¿Te gusta el chocolate?	“Si; y si es venezolano, mejor.”	“Me ha gustado desde q tengo uso de razón.”	“A mí no.”
2. ¿Cuándo y por qué comes chocolate?	“En las tardes. Cuando me da ansiedad que me provoca dulce, lo que pienso es en comer chocolate.”	“Realmente lo tengo un poco limitado, porque a pesar de lo delicioso que es, también puede producir jaqueca y yo padezco de eso.”	(No aplica)
3. ¿Cuál es tu frecuencia de consumo?	“A veces.”	“Cuando puedo. Si estoy en una época tranquila sin jaquecas, aprovecho y como.”	(No aplica)
4. ¿Cómo conoció a Kakao?	“Vi que Kakao había en otro sitio. En el Trasnocho.”	“Porque fui al Trasnocho, y mientras esperaba la posibilidad de ver la película entré al negocio de Kakao. Y justamente en estos días libres de Semana Santa por ir a un lugar diferente, decidí venir para acá, y no sabía que aquí en El Hatillo estaba Kakao.”	“Vivo por la zona y veía el local acá.”
5. ¿Es cliente fijo? ¿Desde cuándo?	“Primera vez que vengo al de El Hatillo.”	“Acabo de conocer el de El Hatillo. El de Trasnocho desde hace dos años.”	“Sé que estaba aquí, mas es primera vez que me siento.”
6. ¿Cuáles tiendas de Kakao conoce?	“He entrado también a la del Trasnocho.”	“Siempre voy a la del Trasnocho.”	“No conozco otra sucursal.”
7. ¿Qué le gusta de Kakao?	“Al pasar, me llamó la atención que alguien tenía	“Que acabo de descubrir que tienen otros	“No como chocolates, sino las tortas.”

Cuestionario de preguntas	Herminia Herrera	Griselda Sánchez	Anabel López
	una mesa para probar varios dulces.”	productos hechos con cacao, como por ejemplo, crema para la piel derivada de la manteca de cacao. Además, una variedad de té, que no he probado porque no me gusta mucho el té, pero que no los veo en otras partes.”	
8. ¿Le gusta la ambientación de la tienda? ¿Qué le transmite?	“Sí, todo. Además, el colorido y toda la ambientación.”	“Aquí me parece bien porque hay bastantes mesas. Claro que me gusta que sea colorida: es divertido, alegre.”	“Nos sentamos directamente para consumir.”
9. ¿Compra Kakao para regalar? ¿En qué ocasión?	“Claro que sí, son bellos. Además, como los arreglan y todo, son bien bonitos. Le regalé a una persona que se iba afuera.”	“Si sé que es una persona que le encanta el chocolate, sería el mejor regalo. Sé que lo apreciaría porque acá se van a conseguir presentaciones poco tradicionales, sabores poco frecuentes.”	“Sí, es un buen regalo. Me parece para alguien especial que sea de aquí. Si vas a exportar chocolate de Venezuela, pues algo como un Savoy, algo más criollito, que no sea tan elaborado como éste.”
10. ¿Qué es lo que normalmente consume en la tienda?	“En el del Trasnocho he comprado los chocolaticos negros, el que es simple, sin relleno. Me gusta el chocolate caliente.”	“Empecé comiendo tortas y después preguntando por los bombones. Ahorita me comí uno de almendras, y sé que tienen infinidad de sabores.”	“Las tortas que no son de chocolate estaban ricas. Y el cafecito estaba rico.”
11. ¿Cómo es el trato de los empleados hacia los clientes?	“Por ahora, lo que hemos visto, sí es bueno.”	“La atención es bonita, son chéveres, bastante atentos.”	“Muy bueno, todo estuvo muy bueno. No ha habido descortesía.”

Cuestionario de preguntas	Herminia Herrera	Griselda Sánchez	Anabel López
12. ¿Conoce usted a la dueña de Kakao?	"No."	"No la conozco. No sé si es una persona, si son varias."	"No."

Clientes potenciales

Cuestionario de preguntas	Pina Tafuro	Rosalba Campos	Michelle Figueiras
1. ¿Le gusta el chocolate?	"Me encanta".	"Sí, siempre me ha gustado."	"Sí."
2. ¿Con qué frecuencia come chocolate?	"Prácticamente uno al día".	"Todas la noches un pedacito. Me tranquiliza, me gusta".	"Todos los días."
3. ¿Cuándo y por qué come chocolate?	"Cuando me provoca pero generalmente en las tardes."	"Cuando sé que ya terminé de hacer todas las cosas me pongo a ver televisión y me como un pedacito de chocolate para disfrutarlo."	"Después de comer mi postre es el chocolate."
4. ¿Come el chocolate solo o acompañado de algo?	"Solo".	"Lo como solo y luego tomo agua".	"Lo puedo comer de ambas formas. Con una galleta, por ejemplo, o solo."
5. ¿Conoce los bombones artesanales? ¿Los ha probado?	"No los he probado."	"No, no los conozco. Me gustaría probarlos."	"Sí, creo que sí."
6. ¿Nombrarías alguna bombonería de Caracas?	"Saint Moritz".	"Leí hace poco sobre una que se llama Blue Moon."	"Mozart."
7. ¿Cómo es su chocolate preferido? ¿Por qué?	"El de leche. También me gustan los que son rellenos de almendras, avellanas. Los únicos que no me gustan son los de	"Que no sea tan fuertes, amargos. Tampoco me gustan los que son muy dulces porque me empalagan. Soy difícil con los	"El de avellana. Me gustan las combinaciones de chocolate con frutas o frutos secos."

Cuestionario de preguntas	Pina Tafuro	Rosalba Campos	Michelle Figueiras
	fruta".	rellenos porque no me gustan los de frutas, los frutos secos sí".	
8. ¿Le parece que un chocolate es un buen regalo?	"Sí es un buen regalo para cualquier ocasión."	"Sí".	"Sí, siempre le regalo a mi abuela porque los chocolates son sus preferidos. Si a la persona le gusta cualquier ocasión es buena, cumpleaños, navidad."

Cuestionario de preguntas	Adriana Viera	Yennely Villamediana	Roberto Escolar
1. ¿Le gusta el chocolate?	"Me fascina".	"Sí, me encanta."	"Me gusta el chocolate."
2. ¿Con qué frecuencia come chocolate?	"Consumo los fines de semana."	"Casi todos los días".	"Todos los días."
3. ¿Cuándo y por qué come chocolate?	"Lo suelo consumir de postre."	"Casi siempre en la tarde, pero a veces en la mañana y otras veces en la noche. Y porque me encanta. Cuando estoy cansada me provoca para consentirme."	"Es un ritual antes de acostarme comerme una tirita, un cuadrito, de chocolate. Es como una especie de droga. Es estimulante, afrodisíaco, es potencialmente alterante de las neuronas. Es muy agradable y sensual al paladar."
4. ¿Come el chocolate solo o acompañado de algo?	"La mayoría de las veces lo como en bombones, los típicos de las cajitas que venden en tiendas. En	"Solo, sin ningún acompañante."	"Me gusta más el chocolate por sí mismo que mezclado con otras cosas."

Cuestionario de preguntas	Adriana Viera	Yennely Villamediana	Roberto Escolar
	segundo lugar, sí suelo consumir los cocinados en postres como pies, tortas, etc.”		
5. ¿Conoce los bombones artesanales? ¿Los ha probado?	“Bueno, una vez en España llegué a comer en una bombonería artesanal, pero no recuerdo cómo se llamaba.”	“Sí.”	“Conozco y los he probado en Curiepe, en la fábrica que montaron sus habitantes con asesoría de Polar. Hacen chocolates artesanales muy buenos.”
6. ¿Nombrarías alguna bombonería de Caracas?	“No conozco en Caracas.”	“El de La Praline.”	“No en Caracas”.
7. ¿Cómo es su chocolate preferido? ¿Por qué?	“En realidad con frutos secos porque le quita el sabor muy dulce o empalagoso del chocolate. Me gusta más así que con las frutas, que empalaga más. Y el relleno, compacto. Los líquidos no me gustan.”	“Como mucha barra de chocolate El Rey, el que tiene mayor porcentaje que es setenta y tres coma algo. Y me encanta el chocolate blanco.”	“Me gusta un Milkyway®. Me gusta el bombón con licor tipo Cointreau, Benedictine. Los líquidos que son anisados me gustan mucho dentro del bombón.”
8. ¿Le parece que un chocolate es un buen regalo?	“Me parece un buen regalo. Es dedicado, pero obviamente tienes que conocer a la persona para saber si le gusta o no el chocolate, porque hay quienes realmente no les gusta.”	“Sí. En cualquier ocasión. Si no es una persona tan allegada, le regalas chocolate y ayuda a que se abran las puertas.”	“Es fantástico, es muy seductor. Lo veo más como un regalo afectivo, a una persona que le dará alegría. No se me ocurriría regalarle a cualquier persona una caja de chocolates.”

Cuestionario de preguntas	Milagros Boschetti	Hugo Barbagallo	William Arcila
1. ¿Le gusta el chocolate?	“Me encanta.”	“Sí.”	“Sí.”
2. ¿Con qué frecuencia come chocolate?	“Trato de evitar por las dietas. Una vez cada dos, tres o cuatro días.”	“3 ó 4 veces a la semana.”	“3 ó 4 veces a la semana.”
3. ¿Cuándo y por qué come chocolate?	“En las noches me hace falta. Siento que la ansiedad del dulce me la calma.”	“Porque me provoca.”	“En la mañana, en la tarde, en la noche; es indiferente.
4. ¿Come el chocolate solo o acompañado de algo?	“Me gusta muchísimo solo.”	“Lo como solo, pero cuando el chocolate es para untar lo acompaño con pan.”	“Me gusta solo, más que todo en barra, como el Hersheys.”
5. ¿Conoce los bombones artesanales? ¿Los ha probado?	“Algunos.”	“Sí los he escuchado pero no los he probado.”	“Sí, he comprado uno que otro.”
6. ¿Nombrarías alguna bombonería de Caracas?	“Sé una en El Hatillo, pero no me acuerdo del nombre. En Iskia hay otra. Me encanta ir a La Praline.”	“No recuerdo en este momento.”	“No recuerdo marca.”
7. ¿Cómo es su chocolate preferido? ¿Por qué?	“Me gusta mucho el negro. De bombones, me gustan más con nueces o almendras, o frutas también.”	“Hershey´s de chocolate y almendras.”	“Más que todo el chocolate oscuro. Me gusta el Baci de chocolate oscuro, relleno con almendras, los Ferrero Rocher también son muy buenos. No tengo preferencia con alguna marca en específico.”
8. ¿Le parece que un chocolate es un buen regalo?	“Para seres queridos me parece espectacular. Es un detalle tan bonito para nacimiento de	“Sí, excelente porque creo que a todo el mundo le gusta. Lo daría como un detalle.”	“Sí. Depende de la ocasión, como algún aniversario, para regalar a mi novia o en el día de

Cuestionario de preguntas	Milagros Boschetti	Hugo Barbagallo	William Arcila
	un bebé o bautizo, que un adorno que sea una tontería que no se usa.”		las madres.”

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

1. Discusión

1.1 Público Interno

Posterior al análisis de resultados, se procedió a identificar los hallazgos encontrados en las matrices de contenido, iniciando con el público interno, ya que la importancia de conocerlos radica en "orientar la estrategia de comunicación al 'target'..." (Grandinetti, 2010, http://www.suite101.net/ Consultado el 27 de enero de 2011)

En la estructura interna de Kakao se observa que la comunicación entre los empleados es fundamentalmente verbal, se da durante las horas laborales, y ellos perciben que no es burocrática. En este sentido, como explica Da Silva (2002), no queda registrada; además, es más rápida y se entiende inmediatamente.

De igual forma, los mensajes de la gerencia a sus empleados se dan verbalmente, por lo que existe el riesgo que en el camino se pierda información importante y de utilidad. El tipo de comunicación refleja la cultura organizacional de Kakao, que como explica Slocum (2009) refleja el conjunto de creencias, valores y actitudes que comparten los miembros de una organización.

Al tratarse de la comunicación entre dueños y empleados, éstos indicaron que se da con fluidez cuando la dueña de la empresa, María Fernanda Di Giacobbe, está presente. En caso contrario, la figura de dueño es sustituida por los encargados de cada uno de los establecimientos: en el laboratorio acuden a Giovanni Conversi, o a Carmen de De Pascuale; en el Trasnocho, a Luis Di Giacobbe o a Elisa Pérez; y en el Hatillo, a David Hernández o Daniel Pérez. Ante esto, Robbins se refiere al principio de la unidad de mando, el cual establece que "una persona debe tener sólo un superior ante el cual es

responsable…" (2004, p. 429). De igual forma, los empleados manifestaron que no existen brechas entre ellos y los dueños de la empresa.

Con respecto a la comunicación entre los dueños, es muy cordial y no ostenta dinámicas formales por tratarse de un negocio familiar. No hay reuniones de status entre dueños, sino que las conversaciones sobre el desarrollo de las tiendas se dan en encuentros casuales o conversaciones telefónicas. Por el tipo de empresa, se destaca el valor de la familiaridad, que como lo explican Kohlander y Snell (2008) son las creencias y principios en los que se basa la empresa para la toma de sus decisiones. Así mismo, sus empleados calificaron Kakao con otra serie de valores como solidaridad, buena atención, responsabilidad y compromiso.

Quienes allí laboran destacaron que sus opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta en cada uno de los procesos de la empresa. Esto genera mayor confianza y refleja un sistema abierto, orgánico a nuevas posibilidades, al tiempo que evidencia que se delega responsabilidad en ellos.

Todos los trabajadores aseguraron que tienen una buena relación entre ellos. Sin embargo, se comprobó que los empleados del laboratorio no conocen a todos los empleados de las otras tiendas, y viceversa, así como tampoco se conocen los empleados de una con otra tienda.

Con respecto al espacio de trabajo, los empleados del laboratorio afirmaron sentirse a gusto con que el mobiliario sea de vidrio y permita que todos puedan verse, ante lo cual María Fernanda Di Giacobbe indicó, a forma de símil, que esta cualidad es la que los caracteriza como una organización transparente (Ver imagen de referencia en anexos). Este es un aspecto importante porque refuerza la identidad corporativa interna que incluye la forma en que están ubicados los exhibidores, etc. (http://www.crecenegocios.com. Consultado el 30 de marzo del 2001).

No obstante, en las tiendas existe mayor incomodidad porque se da el contacto con el público que en ocasiones puede incrementar su afluencia, en consecuencia, el espacio para movilizarse se hace insuficiente.

Existe una ambigüedad en la identificación de la oficina principal. Esto se percibe en los empleados del laboratorio, ya que unos señalaron que es la oficina administrativa, donde trabaja Carmen de De Pasquale, y otros la identificaron en María Fernanda Di Giacobbe. Independientemente, consideraron que es de fácil acceso. Esta situación no se presenta en los empleados de las tiendas, puesto que éstos sí señalaron al laboratorio como la oficina principal. Sin embargo, no todos han tenido la oportunidad de conocerla.

La conducta y comportamiento de los empleados, tanto de las tiendas como del laboratorio, es percibida de buena manera por todos sus compañeros de trabajo. Este aspecto es positivo porque genera un buen clima interno, el cual según Da Silva "está conformado por el deseo, por el trabajo y el resultado del entorno social en el interior de la organización" (p. 257, 2002)

Los trabajadores también aseguraron conocer todos los procesos de la empresa, dependiendo de su área específica; es decir, en el laboratorio, todos conocen el proceso referente a la producción, mientras que en las tiendas no conocen de manera tan cercana esa labor, sino que se limitan a sus propios procesos de venta al público.

Los empleados manifestaron tener total conocimiento de los procesos que vive Kakao; sin embargo, quedó en evidencia que no todos sabían de la existencia de una cuenta oficial en Twitter® de Kakao, ni quién la manejaba. Algunos ignoran cómo se elaboran los bombones y no todos conocen a María Fernanda Di Giacobbe, ni sabían que publicó recientemente un libro sobre cacao y chocolate en Venezuela.

El personal de Kakao concordó en que no existe un manual de producción; sin embargo, ellos indicaron tener claro cuáles son sus tareas de cada día, y la dinámica laboral se ha establecido con base en lo que el encargado les comente sobre la marcha. De igual forma, no existe un calendario que establezca una pauta de acciones a realizar. Los empleados del laboratorio señalaron que hay dos carteleras, pero no atienden a su contenido.

Cada tienda tiene sus supervisores, y esas personas son las encargadas de transmitir la información referente a la empresa. María Fernanda Di Giacobbe es una persona que reconocen en común en todos los establecimientos, pero ella no está presente todos los días, por lo que la autoridad se delega en cada uno de los encargados. Por la misma razón, el *feedback* con ella no es algo que se hace con regularidad, sino que la mayoría de las inquietudes se canalizan a través de los encargados.

Finalmente, los empleados supieron identificar a sus clientes al expresar que en su mayoría son adultos mayores, principalmente mujeres, que desean un servicio de calidad, una buena atención y que son receptivos al aceptar sugerencias y probar cosas nuevas. Para Kotler y Armstrong (2004) la empresa debe entender cuáles son las necesidades y deseos del cliente, porque es necesario conquistarlos mediante la generación de valor agregado.

1.2. Público Externo

1.2.1 Clientes reales

Luego de haber identificado los hallazgos del público interno, se presenta la discusión de resultados relacionados con el público externo, específicamente los clientes reales, los cuales Da Costa los define como "mercado actual, que son los usuarios o compradores presentes de un producto o servicio." (2005, p.125).

Se entrevistaron clientes actuales de los tres establecimientos estudiados: Kakao en el Trasnocho, El Hatillo, y Millenium Mall. De esta forma, se pudieron encontrar las características que diferencian a cada grupo.

En primer lugar, a la mayoría de los clientes les gusta el chocolate. Sin embargo, en el segmento de consumidores de El Hatillo hay personas que no les gusta. Dicha diferencia obedece a que en Kakao El Hatillo, según señalaron los empleados, se ofrecen otros servicios como el de té y vino, que son más

destacados que los bombones; en cambio, la venta de éstos últimos sí prevalece en las tiendas del Trasnocho y Millenium Mall.

El grupo de consumidores, de las tres tiendas, coincidió en que come chocolate cuando le provoca, cuando tiene un antojo de algo dulce. Con respecto a la frecuencia de consumo, se evidenció que es alta, ya que la mayoría de los clientes reales especificó que diaria o semanalmente ingiere este manjar, principalmente en las tardes, como un postre o merienda.

Los clientes del Trasnocho afirmaron que conocían Kakao bombones venezolanos® porque asisten al cine o al teatro del centro comercial (ubicados en el mismo Nivel Trasnocho de la tienda). Otros señalaron que trabajaban cerca y pasaban en el momento del *break*, o porque escucharon una entrevista en un programa de radio, o recibieron una bombonera de regalo.

Por su parte, los que asisten a la sede en el Centro Comercial El Hatillo, indicaron que lo hicieron por recomendación de un amigo, es decir, bajo el fenómeno del boca a boca, un tipo de publicidad que según el Glosario de Publicidad de la agencia JMC Y&R consiste en los comentarios emitidos por un cliente actual acerca de un producto o servicio (2009). También lo hicieron porque estaban en el centro comercial y durante su recorrido se encontraron con el lugar. De igual forma, los clientes del Millenium Mall afirmaron conocer la tienda porque entraron a Beco y vieron el espacio de Kakao dentro de ese establecimiento.

Kakao El Hatillo tiene siete meses de existencia, es por ello que los clientes en su mayoría lo conocen recientemente, a diferencia de Kakao Trasnocho que tiene más clientes frecuentes porque la tienda cuenta siete años de creada. Por su parte, el Millenium Mall tiene un par de años inaugurado; aunado al hecho de que Kakao está dentro de Beco, la clientela tampoco conoce mucho la existencia de este espacio.

Se evidenció también que la mayoría de la clientela sólo conocía la tienda en la que estaba consumiendo. Sólo algunos en el Millenium Mall y El Hatillo mencionaron que conocían la del Trasnocho, o al menos sabían de su

existencia, aspecto que indica que es la marca corporativa, ya que identifica a la empresa que está detrás de una oferta de servicios (http://marketingdemocratico.com, 2008. Consultado el 30 de mayo de 2011).

Los clientes del Trasnocho señalaron que lo que más les gustaba de la tienda era la variedad de bombones y que podían sentarse a tomar café y compartir con sus amigos. De igual forma, en el Kakao del Millenium Mall también destacó el gusto por los bombones. Por su parte, los comensales del Kakao El Hatillo resaltaron que lo que más les gusta es el servicio de té porque no lo han visto en ninguna otra parte, razón por la cual identifican el lugar como *gourmet*, y también expresaron que les gustan las tortas.

En general, todos los clientes expresaron que Kakao bombones venezolanos® ofrece una buena atención. Ante esto, Cobra (2000, p.17) explica que "el éxito de las empresas de servicio y sus marcas depende de las relaciones de satisfacción del cliente."

Con respecto a la ambientación y a lo que trasmite el espacio, todos coincidieron en que era agradable. No obstante, también la percepción varía de tienda a tienda. Los del Trasnocho afirmaron que allí el ambiente es relajado porque transmite paz al estar aislado del caos citadino. También comentaron que perciben la esencia del cacao por la decoración y el olor. Además, le dan los calificativos de cálido, artístico e íntimo.

Quienes asisten a Kakao El Hatillo la destacaron como una tienda innovadora, colorida y alegre. Además señalaron que les gusta el espacio fuera de la tienda, que es donde están las mesas. Por último, en la tienda del Millenium Mall admitieron que les gustaría que fuese más grande; no obstante, les agrada su decoración.

La ambientación es importante porque forma parte de la experiencia del cliente con el servicio, ya que se trata de "bienes intangibles o las acciones que son realizadas por otras personas..." (Da Costa, 2005, p.196).

Al preguntarles a los consumidores reales si regalan Kakao bombones venezolanos®, todos coincidieron en que es un buen detalle por el diseño poco

convencional de la bombonera y sus exóticos sabores. Destaca la motivación de los clientes en regalarles Kakao a familiares que residen en el extranjero, bien sea porque se las envíen o porque viajen y deseen llevárselas.

Sobre sus preferencias de consumo en la tienda, los clientes del Trasnocho mencionaron que les gusta comer bombones y chocolate caliente, a diferencia de las respuestas que brindaron los clientes de Kakao El Hatillo, en las que prevaleció el consumo de té y tortas. En el Millenium Mall, resaltó la preferencia por bombones únicamente.

En general, todos concordaron en que la atención brindada en cada una de las tiendas es de primera calidad, ya que los empleados están prestos a dar sugerencias y explicar los atributos de los productos que vende la empresa. Además, los calificaron de personas serviciales y preparadas.

Por último, la mayoría de los clientes entrevistados no conocen a María Fernanda Di Giacobbe, ni la identifican como la dueña de la empresa, salvo algunos del Trasnocho que afirmaron conocerla de sus anteriores negocios de comida.

1.2.2. Clientes potenciales

Para concluir la discusión de resultados, se presentan los descubrimientos referidos al segundo apartado del público externo: los clientes potenciales. Iniesta los define como el grupo "que no siendo aún cliente, reúne las mismas características, *perfil*, *hábitos* y *motivaciones* que el cliente actual." (2004, p.63). De esta manera se pretende encontrar la estrategia más oportuna que logre captarlos como clientes reales.

Todas las personas entrevistadas manifestaron que les gusta el chocolate, y que su frecuencia de consumo es diaria o por lo menos tres veces por semana, principalmente como merienda entre la tarde y noche. La razón de consumo varía en cada entrevistado, unos lo hacen por ritual, otros para relajarse, o porque sencillamente les agrada el sabor en el paladar.

Todos coincidieron en que prefieren consumirlo solo, es decir en barra o bombones, porque así disfrutan más su agradable sabor.

La mayoría afirmó conocer las bombonerías artesanales, pero no todos las habían visitado para probar sus chocolates. Al pedirles que identificaran alguna bombonería artesanal en Caracas, mencionaron La Praliné, Blue Moon y Sander. Sin embargo, hubo entrevistados que indicaron haberlos probado pero que no recordaban la marca.

Al momento de describir cómo era su chocolate preferido, la mayoría especificó que eran chocolates con rellenos de frutos secos como las nueces, avellanas y almendras. Otros mencionaron marcas de bombones industriales.

Para culminar, a todos les pareció que el chocolate es un excelente regalo para cualquier ocasión especial como aniversarios, cumpleaños, y Día de las madres.

2. Estrategia comunicacional integrada

2.1. Análisis de situación

Kakao bombones venezolanos® es una empresa familiar, creada en el 2004 por María Fernanda Di Giacobbe, quien deseaba tener un negocio que transmitiera la esencia del país, a través de la utilización de materia prima nacional y de calidad como el cacao. De igual forma, Di Giacobbe se sintió motivada a crear una bombonería que rompiera con los esquemas tradicionales europeos, ofreciendo un producto final con rellenos oriundos de Venezuela y que no era usual ver dentro de un bombón.

Actualmente, cuenta con tres tiendas en Caracas donde se ofrecen los bombones y demás productos elaborados en el laboratorio. Durante cuatro años sólo contó con la sede ubicada en el nivel Trasnocho de Paseo Las Mercedes; a partir del año 2008 la empresa extendió su mercado ubicando otra tienda dentro de las instalaciones de Beco® en el Millenium Mall. Dos años después se abrió un nuevo establecimiento en el Centro Comercial Paseo El Hatillo.

Cada una de estas tiendas cuenta con un equipo humano asistido por un encargado quien es el responsable de coordinar el trabajo y realizar los pedidos al laboratorio, espacio en el que un grupo de empleados que elabora los productos artesanales ofrecidos en los establecimientos de Kakao.

Por su parte, los consumidores se diferencian entre sí, dependiendo de la tienda que frecuenten; ya que, cada una ofrece productos y servicios diversos. No obstante, comparten el gusto por un ambiente cálido donde puedan tomarse un momento para el disfrute recibiendo buena atención y productos de calidad.

La competencia directa de Kakao bombones venezolanos® son todas la bombonerías artesanales que se encuentran en la ciudad de Caracas, y que ofrecen chocolates elaborados con técnica belga o francesa de producción manual como La Praline, Sander, Blue Moon y Coma Chocolatier.

2.1.1 Análisis DOFA

Fortalezas

- Los empleados saben identificar cómo son sus consumidores, por ende atienden de forma efectiva sus necesidades.
- La ambientación y decoración de las tiendas es reflejo de la imagen de marca.
- Han establecido alianzas, a través de relaciones interpersonales, con periodistas, editores, artistas plásticos y dueños de otras empresas.
- Los bombones tienen un diseño llamativo y poco común.
- La presentación de las bomboneras es artística y cambia por temporada.
- Posibilidad de que los trabajadores asciendan de cargo.

Oportunidades

- Ferias y exposiciones sobre cacao y chocolate.
- El gusto por llevar al extranjero chocolate para regalar.

- Nuevos segmentos de mercado a los que les pueda interesar hacer encargos de bombones.
- La escasez de productos importados que obliguen al consumidor a buscar ofertas nacionales
- Las salas de cine y teatro aledañas a las tiendas de Kakao.

Debilidades

- Falta de consistencia en la identidad de la marca.
- No hay registro escrito de las comunicaciones emitidas por la empresa.
- La comunicación entre la dueña y los empleados sólo se da cuando ella está presente en el lugar de trabajo.
- No todos los empleados de las tiendas se conocen entre sí.
- Algunas tiendas no cuentan con el espacio suficiente para atender a los clientes en momentos de mayor afluencia.
- Algunos empleados de las tiendas no conocen los procesos de elaboración de bombones.
- Algunos clientes desconocen que Kakao tenga varias tiendas.
- No existe manual de producción de los procesos de la empresa.

Amenazas

- Creación de nuevas bombonerías artesanales.
- Riesgos de intervención fiscal que generen un cierre temporal del local.
- Reclutamiento de empleados fijos de kakao por parte de la competencia.
- Cambio en la preferencia de los clientes por otra bombonería artesanal.
- Precio más accesible de los bombones y chocolates industriales.
- Trámites de divisas extranjeras que generen retrasos en la importación de equipos para elaborar los bombones.

2.2 Objetivos comunicacionales

2.2.1 Objetivo general

Diseñar una campaña integrada para Kakao bombones venezolanos® dirigida a sus públicos a fin de fortalecer su imagen de marca.

2.2.2 Objetivos específicos

1. Promover la identidad de marca en su público interno.
2. Mejorar el clima interno en Kakao bombones venezolanos®
3. Posicionar en el público externo a Kakao bombones venezolanos® como una empresa que refleja calidad y tradición venezolana.
4. Conquistar nuevos públicos.

2.3. Público objetivo

El público de Kakao se divide en dos categorías: los empleados tanto del laboratorio como las tiendas, que conforman su público interno; y los clientes de cada uno de sus establecimientos, que constituyen su público externo. Los clientes, a su vez, se dividen en reales, aquellos que son consumidores actuales de alguna de las tiendas de Kakao; y potenciales, aquellos posibles consumidores de la marca.

El público interno está integrado por hombres y mujeres entre 18 y 55 años, en su mayoría padres y madres de familia. Tienen experiencia con el trabajo del chocolate y la atención al público. Algunos trabajan en Kakao desde sus inicios en el 2004, pero la mayoría tiene un año o más en la empresa. Ellos manifiestan que les gusta su lugar de trabajo, el ambiente y que mantienen una buena relación con sus compañeros y sus superiores.

El público externo, específicamente los clientes reales, son en su mayoría mujeres entre 30 y 50 años, pero también hay consumidores hombres y jóvenes. Se caracterizan por el gusto en el buen servicio y productos de calidad. Además, perciben a Kakao como un lugar que transmite tranquilidad, en donde

pueden tomarse un tiempo para compartir con familiares y amigos. La mayoría no conoce todas las tiendas que tiene actualmente la empresa pero son fieles a la que frecuentan con regularidad.

Así mismo, el público externo está integrado por personas que aún no conocen a Kakao pero que comparten las características y gustos de los clientes reales. Los posibles consumidores de la marca son un público a considerar, por ello, parte de la estrategia estará dirigida a estos consumidores potenciales.

2.4 Estrategias y tácticas

2.4.1 Público interno

Objetivo 1: Promover la identidad de marca en su público interno.

Estrategia:

Fomentar en los empleados el sentido de pertenencia por Kakao bombones venezolanos® a través de la difusión de la historia, misión, visión, y valores de la empresa; además; enseñarles los procesos de producción y de venta de los productos y servicios.

Tácticas:

Debido a que no todos los empleados conocen los procesos de producción y la razón de ser de la empresa, se propone realizar inducciones a los nuevos empleados para que conozcan estos elementos. El proceso de inducción se hará con cada nuevo ingreso; no obstante, se propone que anualmente los empleados regulares participen en ellas a fin de reforzar la identidad de marca.

Mantener la identidad gráfica de Kakao en todas sus publicaciones y en todos sus mensajes para así lograr mayor consistencia de imagen y reconocimiento por parte de sus públicos. Se propone que tanto en su página

Web oficial, sus comunicados, empaques, etc; se mantenga el mismo logo de marca. (Ver anexos)

Mejorar la cartelera del laboratorio dedicada a la información corporativa, colocando la misión, visión, valores e historia de Kakao. Dicha labor será realizada por el personal administrativo o los dueños. Se renovará la presentación de la cartelera trimestralmente para que varíe y llame la atención de los empleados y no se convierta en un elemento más del ambiente de trabajo que pase desapercibido. Las carteleras no se colocarían en las tiendas por no contar con espacio suficiente; no obstante, los encargados de cada una serán los designados para transmitir esos avisos corporativos.

Coordinar visitas guiadas al laboratorio donde se fabrican los productos de Kakao para que los empleados que laboran en las tiendas conozcan el proceso previo a la venta. Se propone que se realice cada cuatro meses y que asista un grupo de cinco personas compuesto por algunos empleados de cada tienda. En la próxima visita iría un grupo distinto, y así sucesivamente.

Generar convivencias cada seis meses para fomentar la buena relación entre los empleados y transmitir los valores de Kakao como empresa familiar de estructura orgánica, que trabaja en equipo. Estas convivencias se llevarían a cabo en un espacio distinto al del trabajo, en horario no laboral. Estas convivencias serían coordinadas por los supervisores del laboratorio (Carmen de De Pasquale y Giovanni Conversi), y los encargados de cada tienda.

Seguir realizando el proceso creativo de elaboración de nuevos bombones, en el que todos los empleados del laboratorio diseñan uno y eligen el mejor. Se propone que para estimular la creatividad de los participantes, la actividad sea temática. Esta propuesta tiene como propósito incentivar el valor de compartir entre ellos.

Objetivo 2: Mejorar el clima interno en Kakao bombones venezolanos®

Estrategia:

Diseñar herramientas que permitan optimizar las relaciones entre los empleados, así como los medios a través de los cuales se comunican.

Tácticas:

Para evitar vacíos comunicacionales dentro de la empresa se propone dejar registro por escrito de algunos procesos y solicitudes, como los pedidos de cada tienda al laboratorio. Formalizar el uso de correo electrónico, entre aquellos empleados que tengan acceso a una computadora, para plasmar información importante. Quienes no dispongan de una, recibirían los nuevos anuncios a través de la cartelera.

También se propone el uso de otra cartelera con fines sociales, en la cual se publiquen las fechas de cumpleaños, fotos de las convivencias, las fechas de encuentros importantes, entre otros. Este medio se estaría actualizando mensualmente y la labor la harían empleados designados en parejas. Esto ayudará a que el ambiente de trabajo sea positivo y agradable para los miembros de Kakao. (Ver boceto en anexos)

No todos los empleados se conocen entre sí, es por ello que una táctica para solventar esta situación consiste en aprovechar el día libre de cada uno para ofrecerles un servicio gratuito en alguna de las otras tiendas. Esto logrará que los empleados conozcan la variedad de productos y servicios de Kakao en cada uno de sus establecimientos, al tiempo que permitirá que se estrechen las relaciones entre ellos.

Aprovechar que los empleados del laboratorio tienen la posibilidad de almorzar juntos para establecer un día de gastronomía criolla, en el que una vez por mes se realice un compartir donde cada uno de ellos lleve algún plato típico venezolano. Esto reforzaría el valor de la venezolanidad que caracteriza a

Kakao como marca. Además, estas reuniones serían provechosas para compartir experiencias personales y laborales, en las que se contemplen mejoras en las dinámicas internas.

Los empleados de Kakao reconocen que María Fernanda Di Giacobbe es la dueña de la empresa; sin embargo, ella no siempre está presente por lo que tienen que obedecer y reportar a los encargados del laboratorio o de las respectivas tiendas según sea el caso. Para solventar el inconveniente de la unidad de mando, se propone hacer uso de las carteleras, memos, anuncios oficiales y a través de reuniones para reforzar el conocimiento sobre la jerarquía funcional de la empresa, manteniendo la filosofía de la empresa.

Se propone que para promocionar las actividades que involucren a los trabajadores de Kakao, se contrate un comunicador social recién graduado que maneje las comunicaciones internas y relaciones públicas de la misma, a fin de divulgar las acciones que la empresa realice.

2.4.2 Público externo

Objetivo 3: Posicionar en el público externo a Kakao bombones venezolanos® como una empresa que refleja calidad y tradición venezolana.

Estrategia:

Organizar eventos y consolidar alianzas que fortalezcan la imagen de marca de Kakao bombones venezolanos® como una empresa que conjuga el arte de la bombonería con actividades que promueven el arte contemporáneo en Venezuela.

Táctica:

Se propone que Kakao organice una galería de arte con cada lanzamiento semestral de una nueva colección de bomboneras, en la que se expongan las obras que sirvieron de inspiración para los diseños de las cajas.

En primer lugar, se realizaría la convocatoria a los artistas plásticos venezolanos para que creen sus obras y posteriormente invitarlos a que asistan a la exposición. Este evento duraría tres días y se llevaría a cabo en los espacios de Kakao en el Trasnocho, o estableciendo una alianza con la Sala Trasnocho Arte Contacto (TAC) para utilizar sus instalaciones.

La invitación al público se haría con varias semanas de antelación a través de la cuenta en Twitter® de Kakao, su página oficial, y consiguiendo espacios en revistas encartadas, programas de radio y portales Web sobre gastronomía, a fin de promocionarlo. Se propone que para estas actividades relacionadas con medios de comunicación y redes sociales, se contrate otro comunicador social recién graduado. Esta táctica permitiría que el público relacionara a Kakao con una empresa que apoya el arte venezolano. (Ver boceto en anexos)

Ofrecer en Kakao del Trasnocho un espacio para que las personas que asistan a los festivales de cine internacional, proyectados por Cines Paseo, puedan tener un conversatorio sobre el film al terminar la función. Dicho encuentro será bimestral y permitirá resaltar el valor de compartir en familia que caracteriza a la empresa. De igual forma, con esta actividad se logrará captar clientes potenciales porque conocerán y consumirán los productos que ofrece Kakao. Esta tertulia también se propone para Kakao El Hatillo, aprovechando su cercanía con el cine y el teatro del Paseo El Hatillo. La gente sabrá sobre el conversatorio al momento de adquirir sus entradas en las taquillas, al igual que se estará promocionando por Twitter® y la página oficial.

También se propone que cada dos meses Kakao se convierta en un club de lectura, donde todos los interesados puedan asistir para compartir una obra literaria. Para dar a conocer el encuentro, se le entregaría a cada cliente, con la compra de alguno de los productos, una invitación llamativa y con un diseño acorde al estilo artístico, que contenga la información de la fecha, hora y libro a compartir. (Ver boceto en anexos). Este evento también estará abierto para clientes potenciales que se enterarían a través de sus familiares y amigos por

recomendaciones; es decir, a través de la herramienta publicitaria conocida como boca a boca.

Se propone realizar alianzas con Teatrex y Teatro Trasnocho para organizar un agasajo al elenco de una obra cuando finalice la temporada. Se convocaría a la clientela más asidua, para que comparta con el talento, a través de invitaciones personalizadas que se entregarán días anteriores, en la tienda, al momento de la compra. (Ver boceto en anexos). Esta táctica tiene por objeto promover y homenajear el talento nacional.

Continuar y fortalecer las relaciones con los periodistas de diversos medios para, a través de las relaciones públicas, lograr espacios noticiosos en revistas encartadas, programas radiales de variedades, y portales Web. Esta labor seria realizada por la persona específica encargada para manejar los medios de comunicación. También se propone organizar un agasajo para los periodistas de la fuente de espectáculos y gastronomía cada 27 de junio, fecha que se celebra el día del gremio.

Se propone contratar una empresa especializada que mejore la página web oficial de Kakao bombones venezolanos®, a fin de adaptarla a las tendencias actuales utilizadas por otras empresas importantes, y optimizarla para que sea acorde a toda la información que se generaría. Además, la persona encargada de los medios de comunicación sería la designada para actualizar su contenido. (Ver boceto en anexos).

Todas estas actividades que buscan posicionar a Kakao como una empresa que conjuga el arte culinario con el arte gastronómico, serán coordinadas por el comunicador social que anteriormente se propuso contratar.

Objetivo 4: Conquistar nuevos públicos.

Estrategia:

Diseñar una campaña publicitaria que permita captar nuevos públicos a través de los medios más idóneos.

Tácticas:

A través de una asociación entre todas las tiendas de Kakao, se propone que cada una de ellas promocione a las otras, ya que muchos clientes sólo conocen la tienda que frecuentan. Es por ello que se recomienda colocar en cada una de las tiendas información, fotos o anuncios de todas las bombonerías de Kakao. (Ver boceto en anexos). Coordinar esta táctica estará a cargo del comunicador que se contrataría.

Aprovechar la cercanía con la librería El Buscón, también ubicada en el Nivel Trasnocho, para colocar en el mostrador los productos de Kakao. Por tratarse de un lugar que promueve el intelecto y el arte literario, se considera un medio propicio para vender los bombones y captar clientes potenciales. De igual forma, ofrecer los productos en los mostradores de la dulcería de Cines Paseo, para lograr el mencionado objetivo de captar nuevos públicos. Un empleado de Kakao en el Trasnocho sería el encargado oficial de surtir a El Buscón y la dulcería.

La tienda menos conocida por los clientes y que menor afluencia presenta es la ubicada en las instalaciones de Beco® en el Millenium Mall, denominada Chocolate Bar. Se propone colocar un cartel llamativo y artístico en las afueras de dicha tienda por departamento para que las personas se enteren que allí dentro está el Chocolate Bar. (Ver boceto en anexos)

Establecer un alianza de promoción con Beco® del Millenium Mall para regalar cupones de consumo en Chocolate Bar por cada compra, de una determinada suma, en la mencionada tienda por departamento. La promoción se

propone que dure dos meses, y que se repita seis meses después. Además, se aprovecharía la posición estratégica que tiene el espacio de la bombonería: justo al frente de las cajas. De esta manera, ambas marcas elevarían sus ventas y Kakao lograría mayor reconocimiento.

Dar más uso a las redes sociales para promover las actividades de marketing. Aprovechar la herramienta Twitter®, que actualmente cuenta con más de dos mil seguidores, para realizar promociones y concursos. Una de las propuestas es ofrecer un servicio de bombones a las primeras diez personas que lleguen a la sucursal ubicada en el Millenium Mall. También realizar preguntas sobre la marca y que las primeras personas en contestar ganen premios de Kakao que deberán retirar en el Millenium Mall.

Por otra parte, se propone a las demás sucursales tomar el ejemplo de Kakao El Hatillo, quienes tienen un perfil en Facebook® donde colocan las fotos de los eventos y hacen anuncios sobre la tienda (Ver imagen de referencia en anexos). Estas actividades en las redes sociales serían realizadas, como se dijo anteriormente, por un empleado encargado de las comunicaciones.

Desarrollar encargos para eventos como cumpleaños, bodas, bautizos, así como, regalos corporativos para empresas. Con esta actividad se desea comunicar y resaltar el valor que tiene Kakao como regalo debido a su calidad, variedad y presentaciones.

Crear un menú en el que se puedan visualizar todos los productos que ofrece Kakao y sus precios. Esta carta debe estar acorde a la estética de las tiendas y no romper con su decoración. (Ver boceto en anexos). Esta táctica obedece a la necesidad de los clientes de conocer todos los sabores que ofrecen y poder disfrutar de la cantidad de bombones que deseen sin preocuparse por la cuenta final.

Realizar un convenio con el Dutty Free® del Aeropuerto Internacional Simón Bolívar en Maiquetía para promover Kakao bombones venezolanos®, el cual consistiría en ofrecerle al establecimiento las bomboneras a un menor precio, y de esta forma generar ventaja competitiva como proveedor. Además,

Kakao ampliaría sus puntos de venta y lograría satisfacer la necesidad de los clientes reales, quienes manifestaron que Kakao era un excelente regalo para llevar a familiares en el extranjero.

2.5. Mensajes

2.5.1 Mensaje clave corporativo

Kakao bombones venezolanos® es una marca que refleja la tradición venezolana, calidad, creatividad y el arte de nuestro país.

2.5.2 Mensaje clave dirigido al público interno

La calidad de los productos que ofrece Kakao se debe a la entrega, creatividad y compromiso de sus empleados.

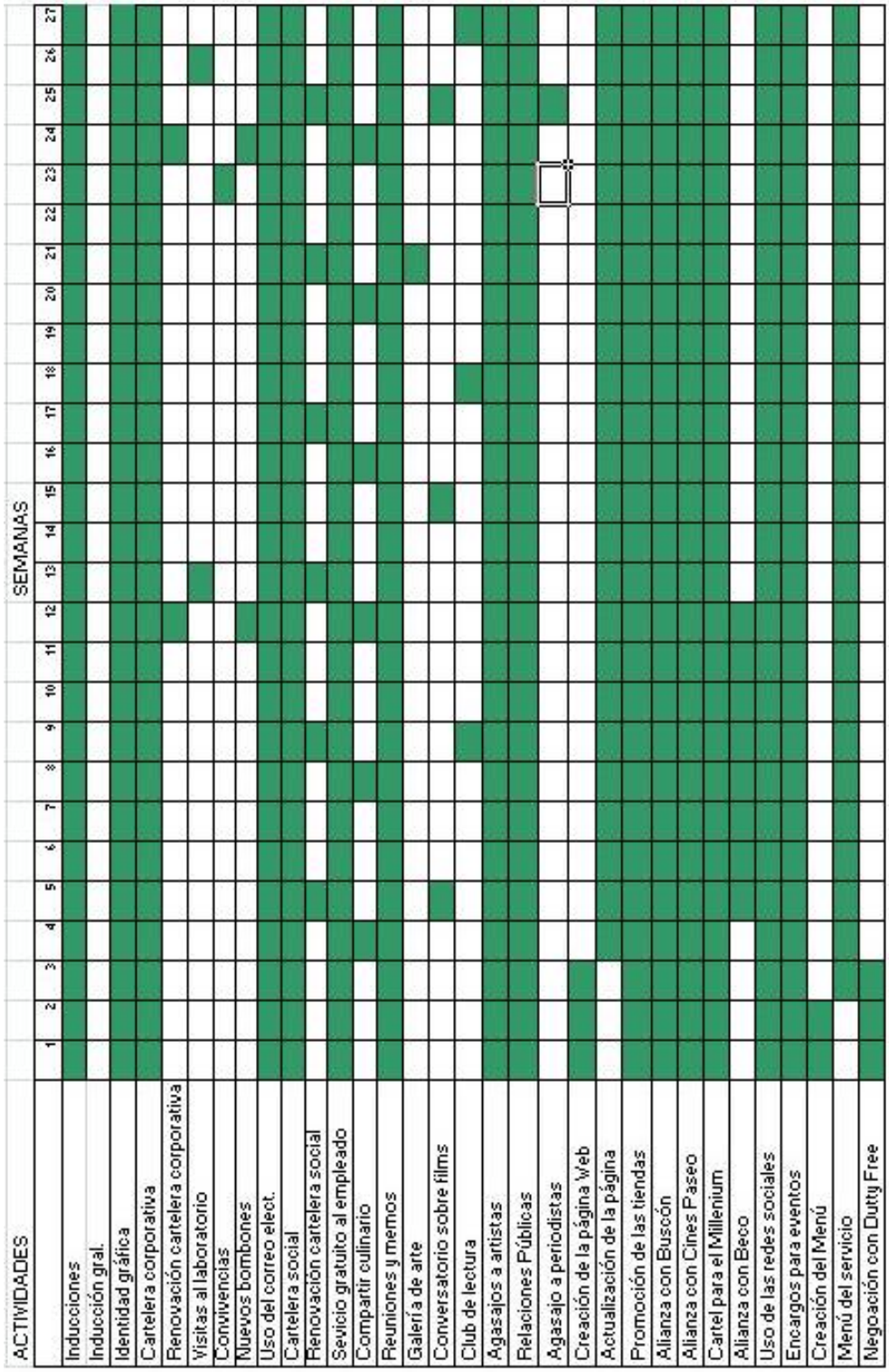
2.5.3 Mensaje clave dirigido al público externo

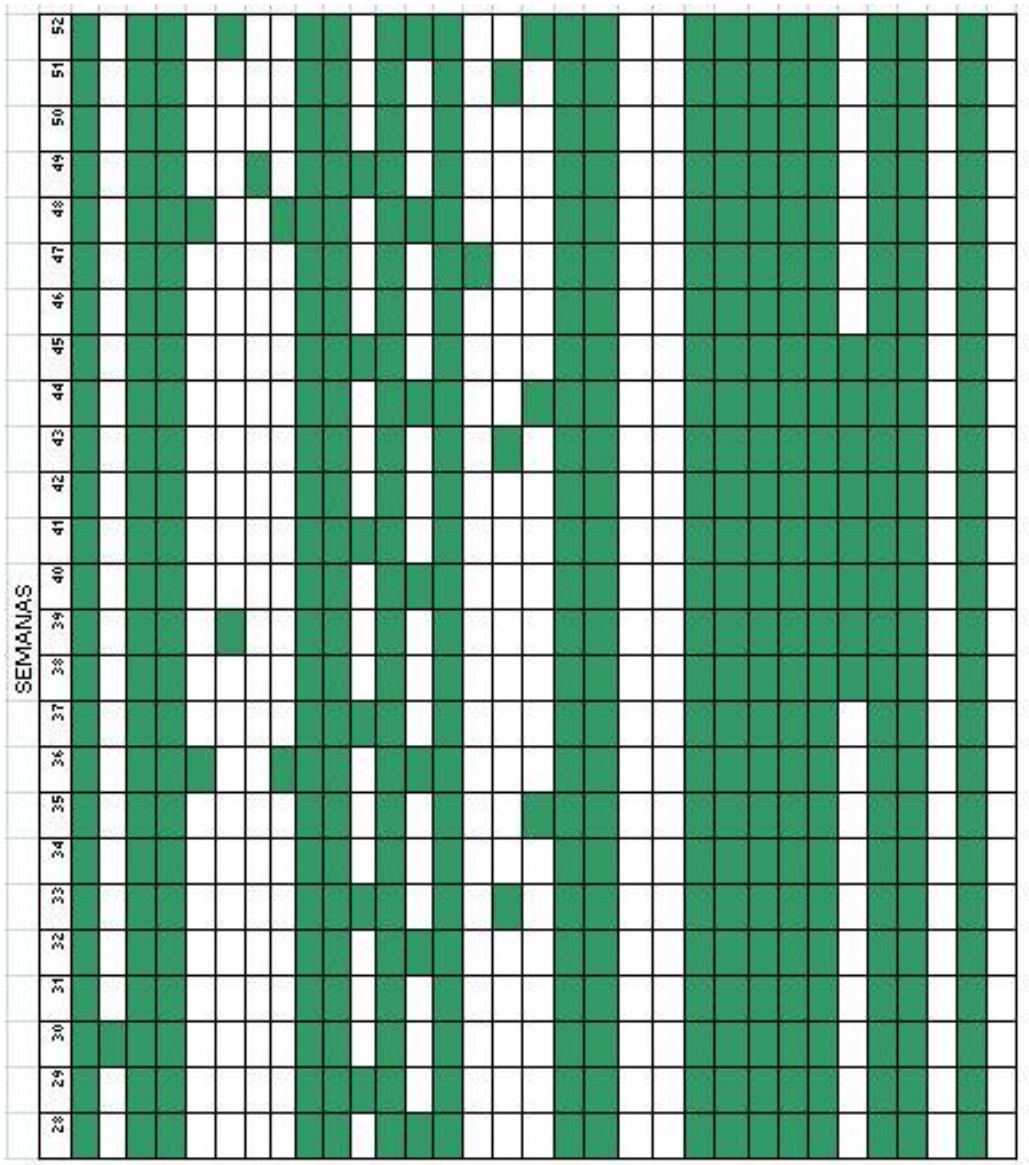
Kakao cuenta con un equipo humano talentoso que elabora productos artesanales, que reflejan el arte y las tradiciones del país.

2.5.4 Slogan

Venezuela dentro de un bombón

2.6. Cronograma




SEMANAS
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52

2.7. Presupuesto

Presupuesto comunicacional

Tarea	**Detalle**	**Bolívares**	**Dólares**
Realizar inducciones a los nuevos empleados y actualización anual a todos los empleados.	Refrigerio (100 pasapalos y bebidas no alcohólicas)	**Bs.F. 450,00**	**US$ 104,65**
	Elaboración folleto informativo	**Bs. F.1.303,50**	**US$ 303,13**
	Impresión folleto informativo	**BsF. 300,00**	**US$ 69,76**
Mejorar la cartelera del laboratorio dedicada a la información corporativa.	Materiales varios (cartulina, resma de papel, pega, tijeras, foami, engrapadora, etc)	**Bs.F. 350,00**	**US$ 81,39**
	Impresión de imágenes (fotos).	**Bs.F. 120,00**	**US$ 27,90**
Coordinar visitas guiadas al laboratorio donde se fabrican los productos de Kakao.	Refrigerio (cien pasapalos y bebidas no alcohólicas)	**Bs.F. 450,00**	**US$ 104,65**
Generar convivencias para fomentar la buena relación entre los empleados y transmitir los valores de Kakao.	Alquiler espacio recreativo	**Bs.F. 1.200,00**	**US$ 279,06**
	Servicio de catering por un día (desayuno y almuerzo).	**Bs.F. 6.500,00**	**US$ 1511,62**
	Elaboración folleto informativo	**Bs. F.1.303,50**	**US$ 303,13**
	Impresión folleto informativo	**BsF. 300,00**	**US$ 69,76**
Seguir realizando el proceso creativo de elaboración de nuevos bombones.	Refrigerio (cien pasapalos y bebidas no alcohólicas)	**Bs.F. 450,00**	**US$ 104,65**

Tarea	Detalle	Bolívares	Dólares
Elaboración de cartelera con fines sociales.	Material de utilería (cartulina, resma de papel, pega, tijeras, foami, engrapadora, etc)	**Bs.F. 350,00**	**US$ 81,39**
	Impresión de imágenes (fotos).	**Bs.F. 120,00**	**US$ 27,90**
Ofrecer un servicio gratuito a los empleados de las tiendas, en alguna de las otras sucursales.	Servicio de té en Kakao El Hatillo.	Bs.F. 110,00 c/u por 52 semanas **Bs. F. 5.720,00**	US$ 25,58 c/u por 52 semanas **US$ 1.330,23**
	Servicio de tres bombones, una torta, y chocolate caliente en Kakao del Trasnocho.	Bs. F. 76,00 c/u por 52 semanas **Bs. F. 3.952,00**	US$ 17,67 c/u por 52 semanas **US$ 919,06**
	Servicio de 6 bombones y café en Chocolate Bar en el Millenium Mall.	Bs.F. 58,00 c/u por 52 semanas **Bs.F. 3.016,00**	US$ 13,48 c/u por 52 semanas **US$ 701,39**
Organizar galerías de arte.	Elaboración invitación a la galería	**Bs. F. 364,56**	**US$ 84,78**
	Impresión invitación a la galería	**Bs. F. 800,00**	**US$ 186,04**
Ofrecer en Kakao un espacio para tertulias sobre teatro y cine.	Elaboración volantes	**Bs. F. 783,75**	**US$ 182,23**
	Impresión de volantes	**Bs.F. 400,00**	**US$ 93,02**
Ofrecer en Kakao un espacio para realizar clubes de lectura.	Elaboración de la invitación al club de lectura.	**Bs. F. 364,56**	**US$ 84,78**
	Impresión de la invitación al club de lectura.	**Bs. F. 800,00**	**US$ 186,04**
Organizar en Kakao un agasajo al elenco de una obra cuando finalice la temporada, y a los periodistas.	Elaboración de la invitación al agasajo.	**Bs. F. 364,56**	**$. 84,78**
	Impresión de la invitación al agasajo	**Bs. F. 800,00**	**US$ 186,04**
	Servicio de pasapalos (Combo	**Bs.F. 2.350,00**	**US$ 546,51**

Tarea	Detalle	Bolívares	Dólares
	quinientos pasapalos diversos)		
	Servicio de licores (Vino Concha y Toro Trio Chardonnay**)**	Bs.F. 77,00 c/u por 12 botellas **Bs.F. 924,00**	US$ 17,90 c/u por 12 botellas **US$ 214,88**
Contratar una empresa especializada que mejore la página Web oficial de Kakao	Servicios de sistemas para diseño y construcción del sitio Web.	**Bs.F. 12.544,00**	**US$ 2.917,20**
Realizar asociación entre las tiendas de Kakao para que cada una promocione a las otras.	Elaboración de material promocional.	**Bs. F. 1.171,50**	**US$ 272,44**
	Impresión de material promocional	**Bs.F. 400,00**	**US$ 93,02**
Colocar un cartel en las afueras de Beco para que las personas se enteren que allí dentro está el Chocolate Bar.	Elaboración un pendón.	**Bs. F. 1.188,00**	**US$ 276,27**
	Impresión de un pendón.	**Bs.F. 130,00**	**US$ 30,23**
Establecer un alianza de promoción con Beco® del Millenium Mall para regalar cupones de consumo en Chocolate Bar por cada compra en Beco mayor a una cierta cantidad.	Elaboración de los cupones	**Bs.F. 89,28**	**US$ 20,76**
	Impresión de los cupones	**Bs.F. 1.400,00**	**US$ 325,58**
	Bombones a regalar. Caja de nueve bombones.	Bs.F. 63,00 c/u por 16 semanas **Bs.F. 1.008,00**	US$ 14,65 por 16 semanas **US$ 234,41**
Aprovechar Twitter para realizar promociones y concursos.	Premios que los ganadores deben retirar en el Chocolate Bar del Millenium Mall. Caja de bombones, torta y café.	Bs.F. 100,00 c/u por 52 semanas **Bs.F. 5.200,00**	US$ 23,25 por 52 semanas **US$ 1.209,30**

Tarea	Detalle	Bolívares	Dólares
Crear un menú en el que se puedan visualizar todos los productos que ofrece Kakao y sus precios.	Elaboración de una carta o menú	**Bs. F. 1.388,80**	**US$ 322,97**
	Impresión de una carta o menú	**Bs.F. 1.500,00**	**US$ 348,83**

Total inversión estimada para la estrategia comunicacional (1 año):

Bs.F 59.856,01 US$ 13.920

La inversión estimada también está expresada en dólares al cambio oficial Bs.F. 4,30 para el momento en que se realizó la propuesta de estrategia comunicacional.

Si el plan decide implantarse más adelante se deberá sumar al total de la inversión estimada una inflación anual acumulada que oscila entre 27% y 30% según cifras del Banco Central de Venezuela.

La estrategia acarreará otros costos de logística y producción que se presentan de manera general a continuación:

Tarea	Detalle	Bolívares	Dólares
Coordinar visitas guiadas al laboratorio donde se fabrican los productos de Kakao.	Servicio de taxi para la movilización del empleado.	**Bs.F. 100,00 c/u**	**US$ 23,25**
Ofrecer un servicio gratuito a los empleados de las tiendas, en	Servicio de taxi para la movilización del empleado.	**Bs.F. 100,00 c/u**	**US$ 23,25**

Tarea	Detalle	Bolívares	Dólares
alguna de las otras sucursales.			
Organizar galerías de arte.	Contratar servicios de un escenógrafo.	**Bs.F. 4.000,00**	**US$ 930,23**
Promocionar actividades de Kakao en los diversos medios de comunicación (Twitter®, Facebook®, página web, revistas)	Contratar un empleado de dedicación exclusiva a la información mediática.	**BsF 2.500,00** mensual	**US$ 581,39**
	Renta básica en plan de llamadas más servicio de datos Blackberry® de Movistar®.	**Bs.F. 372,00** mensual	**US$ 86,51**
	Renta básica servicio de Internet Aba Cantv®.	**Bs.F 111,48** mensual	**US$ 25,92**
Continuar y fortalecer las relaciones con los periodistas para, a través de las relaciones públicas, lograr espacios noticiosos.	Contratar un empleado que maneje las RRPP	**BsF 2.500,00** mensual	**US$ 581,39**
	Comprar una computadora portátil HP	**Bs.F. 5.499,00**	**US$ 1.278,83**
	Renta básica en plan de llamadas más servicio de datos Blackberry® de Movistar®.	**Bs.F. 372,00** mensual	**US$ 86,51**
	Renta básica servicio de Internet Aba Cantv®.	**Bs.F 111,48** mensual	**US$ 25,92**
Realizar un convenio con el Dutty Free® del	Viáticos para negociación	**Bs.F. 1.500,00**	**US$ 348,83**

Tarea	Detalle	Bolívares	Dólares
Aeropuerto Internacional para promover Kakao.			

Total inversión estimada para costos de logística y producción (1 año):

Bs.F. 17.165,96 US$ 3.992,08

2.8. Evaluación

La estrategia comunicacional integrada propuesta para Kakao bombones venezolanos® está pensada para realizarse en un año. Se evaluará la efectividad de las tácticas utilizando las siguientes herramientas:

- Incremento de las ventas en cada una de las tiendas de Kakao[1]
- Aumento en un 30% de los seguidores en las cuentas de Twitter® oficiales de cada una de las tiendas.
- Auditoría de imagen de marca para conocer la percepción que tienen todos los públicos de Kakao.
- Informe ROI (*Return on Investment)* para evaluar el retorno de inversión de los espacios publicados en medios de comunicación como prensa, radio y Web, en contraposición a la inversión realizada en esfuerzos de relaciones publicas.
- Alianzas con al menos cinco de las marcas y organizaciones propuestas.
- Auditoría interna para evaluar el clima interno organizacional y medir la efectividad de los medios creados, en cuanto a contenido, frecuencia y capacidad de información. El objetivo es conocer si cumplen su función de

[1] No se plantea porcentaje de incremento en las ventas porque se desconoce el ingreso actual de la empresa.

mantener informados a los empleados y conocer cuáles medios reforzar. Aplicar el instrumento al inicio de la estrategia y luego al finalizarla para evaluar y comparar los indicadores.

- Encuesta a clientes reales para conocer el *awareness*, es decir, si la marca está entre las tres primeras menciones espontáneas que hace el consumidor sobre la categoría; y el *Top of mind*, que se refiere a la primera marca que el consumidor menciona cuando se le pregunta por un segmento en específico.

3.Conclusiones

La presente investigación se realizó con el fin de elaborar una estrategia comunicacional integrada para Kakao bombones venezolanos® que le permitiera ser percibida por sus públicos como una marca que es reflejo de la venezolanidad, calidad, creatividad y arte de nuestro país.

En primer lugar se procedió a conocer los procesos comunicacionales de la empresa con su público interno, a través de entrevistas semi-estructuradas en las que se observó que la forma de comunicarse es, principalmente, verbal y directa. La mayoría de la información trasmitida no contempla registro escrito y es emitida por los responsables de cada tienda y del laboratorio durante las horas laborales.

Se observó que la figura de autoridad es sustituida por dichos responsables, ya que la dueña de la empresa, María Fernanda Di Giacobbe, no está presente diariamente en cada uno de los espacios de Kakao. Además, la comunicación dentro de la empresa es bidireccional porque los empleados manifestaron ser fuente de información para la toma de decisiones en la gerencia.

El espacio de trabajo también influye en los procesos comunicacionales, especialmente en el laboratorio, donde el inmobiliario es de vidrio y permite una visión panóptica del área donde los empleados elaboran los bombones. Esta dinámica comunicacional brinda fluidez porque la información no tiene que

pasar por diversos niveles de autoridad. Por su parte, en las tiendas la disposición del espacio es diferente porque es reducido, esto hace que la comunicación no sea óptima entre sus empleados.

A pesar de que los trabajadores de Kakao manifestaron estar al tanto de los procesos que se viven en la empresa, no todos sabían cierta información sobre ella; por ejemplo, desconocían la existencia de una cuenta en Twitter® o la publicación del libro de María Fernanda Di Giacobbe.

El contenido recolectado durante el estudio fue de utilidad para conocer las fallas y aciertos comunicacionales de la empresa, y proponerles tácticas que le permitan mejorar las relaciones con su público interno; tales como, el uso de las carteleras para la información corporativa, visitas guiadas al laboratorio para conocer los procesos de elaboración de los bombones, la emisión de correos electrónicos para dejar registro de cierta información, inducciones a los empleados para que conozcan la razón de ser de la empresa, etc.

Conocer a los clientes también fue objeto de esta investigación. Para ello, se realizaron entrevistas en los establecimientos de Kakao (Trasnocho, El Hatillo, y Millenium Mall) a fin de identificar los gustos, preferencias y expectativas de los consumidores, quienes en su mayoría expresaron satisfacción con la atención brindada por los empleados.

Así mismo, la investigación reveló que los clientes reales de Kakao bombones venezolanos® son en su mayoría mujeres, adulto contemporáneo, de estrato socioeconómico A-B, quienes disfrutan del teatro, cine u ópera, y que al salir de la función desean tomarse un tiempo para relajarse y compartir con sus amistades. Esta situación no es exclusiva, ya que también se encontraron clientes hombres y jóvenes, que gustan de los productos que ofrece Kakao.

Durante el estudio se halló un grupo de consumidores en Kakao El Hatillo a los que nos les gusta el chocolate. Esta singularidad obedece a que en esa sucursal se ofrecen otros servicios como el de té y vino, que predominan sobre la venta de bombones; a diferencia de Kakao en el Trasnocho y el Millenium Mall, en donde las personas prefieren consumir dichos dulces.

Con respecto a la ambientación de la tienda, los clientes del Trasnocho expresaron que les trasmitía paz por ser un lugar íntimo, aislado del caos citadino, en el que se conjugan el olor a chocolate y la decoración artística. Por su parte, quienes asisten a Kakao El Hatillo percibieron la tienda colorida, innovadora y alegre. Mientras que en la sede del Millenium Mall, los consumidores desearon que fuese más espaciosa, pero igual les agradó su decoración.

Los consumidores coincidieron que los bombones de Kakao son un excelente detalle para regalar en una ocasión especial. Además, consideraron que es muy grato llevarlo al extranjero, por tratarse de un producto que evoca la venezolanidad, por el diseño poco convencional de las bomboneras y por contener sabores exóticos.

Para dar respuesta al objetivo planteado, se diseñaron una serie de tácticas que sirvieran para posicionar a Kakao como una marca que combina el arte de la bombonería con iniciativas que promueven el arte contemporáneo; entre ellas, realizar una galería de arte con cada lanzamiento de una nueva colección de bomboneras, crear un espacio agradable para realizar conversatorios al terminar la función del festival de cine, también convertir a Kakao en un club de lectura para compartir una obra literaria. Así mismo, se propuso realizar alianzas con Teatrex y Teatro Trasnocho para ofrecer agasajos a los artistas y consumidores. Todas estas propuestas se plantean con el fin de llegar de manera personalizada y efectiva a los clientes reales.

Con respecto a los clientes potenciales, se entrevistó a un grupo de personas que tienen características similares a los clientes reales, por lo que se propuso una selección de medios y mensajes idóneos para captar este nicho de mercado. Es importante señalar que el nuevo segmento no considera solamente a personas naturales, sino que también involucra empresas con las cuales se desea realizar alianzas que generen beneficios en ventas para ambas partes, como Beco® y Dutty Free®.

La investigación también reveló cuáles son los medios que utiliza Kakao para comunicarse con sus públicos. En su mayoría, los clientes expresaron visitar las tiendas por recomendación; es decir, bajo el fenómeno publicitario conocido como boca a boca. De igual forma, la marca se ha dado a conocer a través de artículos en revistas encartadas, programas radiales de variedades, participación en eventos como catas y exposiciones de chocolate y cacao.

Recientemente, abrieron una cuenta en Twitter® que usan como canal para publicar información de sus productos y sus tiendas. Desde hace varios años la empresa posee una página Web; sin embargo, actualmente no tiene información actualizada y no se utiliza para las actividades promocionales.

En la estrategia propuesta también se contempló que Kakao continuase las relaciones con los periodistas, a fin de obtener más espacios en los medios de comunicación. Así mismo, se recomendó contratar a empresa especializada que mejore la página Web y encargar a una persona para que mantenga actualizada la información que allí se publique. Esta persona también será la responsable de mantener al día las redes sociales.

Los medios de comunicación que utiliza Kakao para dirigirse a su público interno son principalmente verbales, ya que hay un contacto directo o vía telefónica durante las horas laborales. Algunos de los empleados manifestaron tener el número de contacto de María Fernanda Di Giacobbe para llamarla si ocurre alguna eventualidad, pero confesaron no hacerlo con regularidad. Mientras que, la persona encargada de llevar la administración de Kakao, Carmen de De Pasquale, tiene un correo electrónico y una línea telefónica para comunicarse con los proveedores y el personal de las tiendas.

Referente a la competencia de Kakao bombones venezolanos®, está conformada por varias bombonerías artesanales ubicadas en Caracas que ofrecen productos semejantes: La Praliné, Blue Moon, Sander y Coma Chocolatier. Se pudo conocer, a través de la búsqueda de información en fuentes secundarias, que esas bombonerías utilizan la técnica belga y francesa al

igual que Kakao. Sin embargo, varían los rellenos y las decoraciones de los empaques.

3.1 Limitaciones

En primer lugar, la muestra estudiada no es aleatoria por lo que los resultados obtenidos no son representativos del público interno y externo, sino que es una aproximación a las tendencias de la población.

Por otra parte, no se pudo establecer contacto personal con ninguno de los gerentes o dueños de las empresas competidoras. A pesar de visitar las tiendas, enviar correos electrónicos e intentar contactar telefónicamente a sus dueños, no se recibió respuesta. Es por ello que la información presentada fue obtenida a través de fuentes secundarias como artículos de revistas, páginas Web y videos.

La otra limitación encontrada durante el desarrollo de la investigación fue que Kakao no suministró las cifras referidas a los ingresos anuales de la empresa, ya que se trata de información de tipo confidencial; es por ello que no se presenta un porcentaje estimado de incremento en las ventas al momento de plantear la evaluación de la estrategia propuesta.

Además, se presentó una variable no controlada que consistió en el cierre temporal de Kakao, ubicado en el Trasnocho, por parte del Seniat. La intervención por irregularidad tributaria, influyó en la obtención de información de los gerentes, y en la dinámica en la tienda. En este sentido, el cronograma de actividades pre-establecido tuvo que ser modificado.

4. Recomendaciones

Se recomienda a Kakao bombones venezolanos® que luego de implementar la estrategia, aplique las herramientas de evaluación indicadas anteriormente para comprobar la efectividad de la misma. De esta forma, podrán comparar los indicadores de éxito para saber cuáles aspectos fueron favorables para la empresa y cuáles hay que mejorar.

La investigación realizada le da a la empresa Kakao bombones venezolanos® la oportunidad de obtener un material que podría estar a disposición de empresas o personas interesadas que deseen realizar estudios sobre la marca.

Además, podría ser una referencia bibliográfica para estudiantes que deseen realizar trabajos de grado sobre bombonerías artesanales o sectores afines.

Por tratarse de una empresa familiar, dicha estrategia comunicacional integrada también podría servir de orientación para otros trabajos que tengan que ver con empresas familiares en crecimiento.

FUENTES CONSULTADAS

Fuentes bibliográficas

Arens, W. (1999). *Publicidad*. 7ma edición. México. McGraw-Hill.

Báez y Pérez de Tudela, J. (2007). *Investigación cualitativa*. 1era edición. España. ESIC Editorial.

Bernardo, E. (1972). *Cacao*. Venezuela. Banco Central de Venezuela. Colección Cuatricentenario de Caracas.

Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. 14ª edición. México. Cengage Learning.

Bonta, P. y Farber, M. (2002). *199 Preguntas sobre marketing y publicidad*. Colombia. Grupo Editorial Norma.

Braudeau, J (1970). *El Cacao*. 1era edición. España. Editorial Blume.

Cartay, R. (1991). *Historia de la alimentación del Nuevo Mundo*. 1edición. Venezuela. Editado por la Fundación Polar y la Universidad de los Andes.

Chaves, N. (1988). *La imagen corporativa*. 1era edición. España. Editorial Gustavo Gili, S.A.

Cobra, M. (2000). *Marketing de Servicios: Estrategias para turismo, finanzas, salud y comunicación*. 2da edición. Colombia. McGraw-Hill.

Collado, C. y Dahnke, G. (1988). *La comunicación humana: ciencia social*. 1ra edición. México. Mc Graw-Hill.

Da Costa, J. (2005). *Diccionario de mercadeo y publicidad*. Venezuela. Editorial Panapo.

Da Silva, R. (2002). *Teorías de la Administración*. México. Editorial Thomson.

Di Giacobbe, M. (2011). *Cacao y chocolate en Venezuela*. 1era edición. Venezuela. Editorial CEC, S.A.

Doutre-Roussel, C. (2007). *Chocolate para entendidos: Guía práctica para catarlo y disfrutarlo*. España. Ediciones Robinbook.

Enríquez, G. y Paredes, A. (1983). *El cultivo del cacao*. 2da edición. Costa Rica. EUNED.

García, M. (2008). *Las claves de la publicidad*. 6ta edición. España. ESIC editorial.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación*. 1era edición. México. McGraw-Hill, 1991

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P.(2006). *Metodología de la investigación*. 4ta edición. México. Editorial Mc Graw Hill.

Iniesta, L. (2004). *Diccionario de Marketing y Publicidad*. España. Ediciones Gestión 2000.

Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento*. 4ta edición. México. McGraw-Hill.

Kotler, P. y Armstrong, G.(2004). *Marketing*. 10ma edición. Madrid. Pearson Education.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. 6ta edición. México. Pearson educación.

Kunsch, M. (2003). *Planejamiento de relaçoes publicas na comunicaçao integrada*. 4ta edición. Sao Paulo. Summus.

Lovera, J. (1988). Historia de la Alimentación en Venezuela. 1era edición. Venezuela. Monte Ávila Editores.

Lusthaus, C. et al. (2002). *Evaluación Organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Estados Unidos. Banco Interamericano de Desarrollo.

O'Guinn, T; Allen, C. y Semenik, R. *Publicidad y comunicación integral de marca*. 4ta. edición. México. Thomson.

Pride, W. y Ferrell, O. (1988). *Marketing: decisiones y conceptos básicos*. 2da edición. México. Interamericana.

Robbins, S. (2004) *Comportamiento Organizacional*. 10ª edición. México. Pearson Educación.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 13 edición. México. Editorial Pearson Educación.

Ries, A. y Trout, J. (1993). *Las 22 Leyes Inmutables del Marketing*. México. McGraw-Hill.

Russell, T. y Verrill, G. (1988). *Otto Kleppner's Publicidad*. 9na edición. México. Prentice Hall.

Sampieri, R. (1998). *Metodología de investigación*. 2da edición. México. McGraw-Hill.

Sánchez, J. y Pintado, T. (2009). *Imagen Corporativa: influencia en la gestión empresarial*. España. ESIC Editorial.

Slocum, H. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 12va edición. México. Cengage Learning.

Soler, P. (1997). *La investigación cualitativa en marketing y publicidad*. 1era Edición. Barcelona, España. Editorial Paidós.

Sweeney, Dennis; Anderson, David; Williams, Thomas. (2005). *Estadística para administración y economía*. 8va edición. México. Editorial Thomson.

Taylor, S. y Bogdan. R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación.* 1era edición. España. Paidós Básica.

Tejada, L. (1987). *Gestión de la Imagen Corporativa: creación y transmisión de la identidad de la empresa*. Colombia. Norma.

Zeithaml, V.; Bitner, M. y Gremler, D. (2009). *Marketing de Servicios*. 5ta edición. México. McGraw-Hill.

Fuentes hemerográficas

Glosario de términos publicitarios elaborado por la Agencia JMC Y&R (2009). *Un lenguaje un camino*. Compilación y Redacción: Doris Calzadilla y Daniel Maggi.

Brief comunicacional elaborado por la Agencia Leo Burnett. (s.f.)

Trabajos de grado

Calderón, M. (2007). *Estrategia de mercado para impulsar un producto artesanal: Caso Chocolates Flor de Birongo*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Carrasquel, V. y Salazar, M. (2009). *Estrategia comunicacional para consolidar el posicionamiento de la marca café Yocoima*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Fuentes electrónicas

(s.f) Associazione Industrie Dolciarie Italiane. *Bombonerías industriales*. Consultado el 25 de mayo de 2011.
http://www.cioccolato-italia.org/interne/cioccol/cioccol.htm

(2010) Blanco, L. El Gourmet Urbano. *Entrevista sobre la empresa Kakao bombones venezolanos*®. Consultado el 15 marzo de 2011.
http://elgourmeturbano.blogspot.com/2010/11/kakao-el-bombon-que-lleva-consigo-la.html

(2010) Blanco, L. El Gourmet Urbano. *Origen de la empresa Kakao bombones venezolanos*®. Consultado el 15 marzo 2011.
http://elgourmeturbano.blogspot.com/2011/01/libros-el-nacional-publica-cacao-y.html

(2010) Business Dictionary. *Definición de Comunicaciones integradas de mercadeo*. Consultado el 15 de octubre de 2010.
http://www.businessdictionary.com/definition/integrated-marketing-communications-IMC.html

(2010) Business Dictionary. *Definición de Merchandising*. Consultado el 13 de octubre de 2010.
http://www.businessdictionary.com/definition/integrated-marketing-communications-IMC.html

(2008) Cabré, A. Marketing Democrático. *Arquitectura de marca*. Consultado el 30 de mayo de 2011.
http://marketingdemocratico.com/2008/05/14/arquitectura-de-marcas-2-un-sistema-sencillo/

(s.f) Chocolates El Rey. *Tipos de chocolate*. Consultado el 23 de marzo de 2011. http://www.chocolateselrey.com/carenero-superior.html

(2006) Coma Cuisine. *Contacto Coma*. Consultado el 5 de abril de 2011. http://www.comacuisine.com/weborb/coma/index.htm

(s.f.) CorpoAndes. *Cacao Venezuela*. Consultado el 27 de mayo de 2011. http://www.corpoandes.gov.ve/?q=node/109

(2011) Crece negocios. *Identidad Corporativa*. Consultado el 30 de marzo de 2011. http://www.crecenegocios.com/identidad-corporativa/

(2005) El Comercio. *La Praline chocolatier*. Consultado el 15 de mayo de 2001.
http://blogs.elcomercio.es/talentovenezonalo/2005/8/24/la-praline-chocolatier-venezolana-100-

(s.f) Espinosa, M. El Universal. *Bombonerías*. Consultado el 15 de mayo de 2011.
http://www.eluniversal.com/estampas/anteriores/040207/encuentros3.shtml

(s.f) Figueredo, A. Analítica. *La Praline chocolatier*. Consultado el 15 de mayo de 2001. http://www.analitica.com/art/1999.06/regalos/00003.asp

(2010) Gibbs, A. Estampas. *Bombonería*s. Consultado el 15 de mayo de 2011.http://www.estampas.com/2010/05/02/gastr_arti_bombones-para-ellas_1869659.shtml

(2010) Grandinetti, A. Suite 101. *Público interno*. Consultado el 27 de enero de 2011.
http://www.suite101.net/content/conocer-al-publico-interno-eje-clave-de-un-plan-de-comunicacion-a24575

(s.f) Kakao bombones venezolanos. *Ediciones bomboneras*. Consultado el 25 de mayo de 2011. http://www.kakaocaracas.com/

(2008) Sigagro. *Producción mundial de cacao*. Consultado el 27 de mayo de 2011.http://sigagro.flunal.com/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=95

(2010). Socieven Sordociegos de Venezuela, A.C. *Calendario "Cinco sentidos en acción 2011"*. Consultado el 25 de mayo de 2011. http://socieven.org/cincosentidos.aspx

(2010) Universidad Católica Andrés Bello. *Manual de Trabajo de Grado de la Escuela de Comunicación Social*. Consultado el 27 de mayo de 2010. http://www.ucab.edu.ve/teg.html

Fuentes audiovisuales

Video *Alianza con Cacao Música*. Producido por Kakao bombones venezolanos® (s.f.). Consultado el 25 de mayo de 2011. http://www.kakaocaracas.com/

Video *Cata Whisky y Kakao*. Producido por Kakao bombones venezolanos® (s.f.). Consultado el 25 de mayo de 2011. http://www.kakaocaracas.com/

Video *Coma Chocolatier: La técnica francesa en bombones venezolanos*. Producido por El Nacional. 2009. Consultado el 5 de abril de 2011. http://www.youtube.com/watch?v=ju3Hyj7URyw

Video Institucional Cacao Real sobre procesos del cacao. 2010.

Video *Kakao: Venezuela dentro de un bombón*. Producido por El Nacional. 2009. Consultado el 14 de mayo de 2011. http://www.youtube.com/watch?v=5YobvWszi6s

Video *Nace Kakao*. Producido por Kakao bombones venezolanos® (s.f.). Consultado el 14 de mayo de 2011. http://www.kakaocaracas.com/

Video *Sabe como suena y suena como sabe*. Producido por Cacao Música. 2008. Consultado el 14 de mayo de 2011. http://www.youtube.com/watch?v=-T6oEz3V82A&feature=share

Fuentes vivas

María Fernanda Di Giacobbe, Directora de Kakao bombones venezolanos®. Entrevistada el 16 de febrero de 2011.

Carmen Velásquez, abogado de la Consultoría Jurídica del Consejo Nacional Electoral. Entrevistada el 21 de junio de 2011.

Indira Álvarez, Directora del departamento de producción gráfica de ARS Publicidad. Entrevistada el 17 de junio de 2011