

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE POSGRADO DE
ESPECIALIZACIÓN EN MARKETING**

Título: Buen Rollo!

por

Estefanía Alonso

Verónica Besso

Karen Pereyra

TUTOR: Prof. Alfredo Infanzón

COORDINADOR: Fernando Lorenzo

Montevideo

URUGUAY

2022

Página de Aprobación

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título

.....
.....

Autor/es

.....

Tutor/Coordinador

.....

Posgrado

.....

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor (nombre y firma).

Profesor (nombre y firma).

Profesor (nombre y firma).

FECHA.....

AGRADECIMIENTOS

Al docente y tutor Alfredo Infanzón, por el intercambio de conocimientos y disposición durante el desarrollo del presente proyecto ya que, sin su aporte y guía durante este trayecto, este trabajo no hubiese sido posible.

Al Coordinador Académico Fernando Lorenzo, por brindar también su apoyo y contención durante todo el curso de Especialización en Marketing, siempre dispuesto a ayudarnos y muy atento a nuestras inquietudes y necesidades respecto al curso. Especialmente, agradecemos también su ayuda, soporte y urgencia por solucionar ciertos inconvenientes administrativos.

A las personas que colaboraron brindando información y su tiempo, pertinente para la realización de este proyecto, como así también a quienes tuvieron la disposición de participar en las instancias de Focus Group y entrevistas.

A nuestras familias y amigos, quienes han sido testigos de nuestro esfuerzo, no solo a lo largo del curso, sino también a lo largo de toda nuestra vida académica. Son ellos un pilar y apoyo fundamental a la hora de seguir adelante.

A la Universidad de la República, por abrirnos sus puertas y brindarnos los conocimientos requeridos y las oportunidades para seguir creciendo como profesionales.

INDICE

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	5
RESUMEN EJECUTIVO	7
Palabras Clave	8
INTRODUCCIÓN	8
Propósito general y contextualización.....	8
Justificación.....	10
Origen de la idea y antecedentes	11
Marco teórico	13
Objetivo General	15
Objetivos Específicos.....	15
METODOLOGÍA	16
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	16
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.....	20
Fuerzas Competitivas de Porter.....	20
Matriz FODA	24
Propuesta de Valor	24
Posicionamiento	25
Estrategia de Crecimiento	26
Análisis de datos obtenidos de fuentes primarias y secundarias	27
Entrevistas	27
Análisis de variables demográficas de la encuesta.....	29
Análisis de variables descriptivas de la encuesta en torno al comportamiento y el consumo.....	30
Análisis de Mystery Shopper	33
Análisis de Focus Group	36
Análisis de resultados y conclusiones	40
DECISIONES OPERATIVAS DEL MARKETING MIX	46
Producto	46

Precio.....	55
Distribución.....	57
Comunicación.....	60
CONCLUSIONES FINALES	67
BIBLIOGRAFÍA.....	69
ANEXOS.....	73
Entrevistas	73
Resultados Encuestas	89
Mystery Shopper:.....	98
Cronograma de tareas.....	107
Prueba realizada por las integrantes del grupo.....	108
Registro fotográfico del producto.....	109

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - Diseño de bless roll.....	11
Ilustración 2 – Fuerzas competitivas Porter	23
Ilustración 3 – Matriz FODA	24
Ilustración 4 – Matriz Igor Ansoff	26
Ilustración 5 - Fuente: Encuesta Pastelería Personalizada.....	31
Ilustración 6 - Fuente: Encuesta Pastelería Personalizada.....	32
Ilustración 7 - fuente: donas alvarito.....	34
Ilustración 8 - Fuente: Registro Fotográfico de Focus Group.....	36
Ilustración 9 - Fuente: Encuesta Pastelería Personalizada.....	43
Ilustración 10 - Plantillas de ejemplo para diseños personalizados.....	48
Ilustración 11 - Ejemplos de sabores que se ofrecen.....	48
Ilustración 12 - fotografías rolls de reversion de postres	50
Ilustración 13 - fotografías roll reversion de tragos	51

Ilustración 14 - Fotografía de Seasonal Roll San Valentín	52
Ilustración 15 - Fotografía de Seasonal Roll Pascuas	53
Ilustración 16 - Fotografía de Seasonal Roll Navidad.....	53
Ilustración 17 - Fotografía de Seasonal Roll Día de la Madre	54
Ilustración 18 - Fotografía de Seasonal Roll Halloween.....	54
Ilustración 19 - Cuadros de costos	56
Ilustración 20 - Cuadro costos Cadetería Te Lo Llevo.....	59
Ilustración 21 - Pantones y códigos de color utilizados	60
Ilustración 22 - Plataformas del funnel	64
Ilustración 23 - Esquema del funnel.....	65
Ilustración 24 - Modelo AIDA	66

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación pretende sentar las bases y el conocimiento del mercado, necesarios para el desarrollo de un producto de pastelería personalizado que sirva para cubrir una necesidad de disfrute, placer y agasajo en torno a un concepto de regalo híbrido.

Dicha investigación se enmarca en la teoría del Marketing Emocional (Rytel, Guardiola y otros) para explicar la relación socioemocional con el consumidor en el mercado y las ventajas de dicha relación. También hace referencia a la posibilidad de generar fidelidad entre el consumidor y la marca, ante la existencia de esta relación perdurable en el tiempo. Finalmente, el marco teórico contribuye al desarrollo del concepto de regalo híbrido y explica las emociones presentes al momento de realizar una compra personalizada.

Se utilizaron diferentes herramientas de análisis para entender la situación del mercado en el que se pretende penetrar y desarrollar el producto. La matriz FODA, las Fuerzas Competitivas de Porter, Estrategia de Crecimiento de Ansoff, Propuesta de Valor y Posicionamiento, han sido los lineamientos considerados para dicho análisis.

En este contexto, primero se realizó una búsqueda y relevamiento de información de fuentes secundarias, pertinente para obtener los lineamientos para el posterior desarrollo del trabajo y para la aplicación de las diferentes herramientas metodológicas. Se llevo adelante una serie de entrevistas y encuestas, analizando a grandes rasgos, las principales características del mercado uruguayo, así como también tendencias y preferencias en torno a la pastelería. Adicionalmente, se realizó una instancia de Focus Group para analizar la aceptación del producto por parte de los participantes. Por último, se llevaron a cabo experiencias de Mystery Shopper para conocer los productos de la competencia y el nivel de servicio de los mismos.

Finalmente, y en base a la información recabada, el trabajo concluye con un capítulo que sintetiza las principales acciones en torno al Marketing Mix en función de los resultados obtenidos del análisis de las herramientas previamente mencionadas.

Palabras Clave

Marketing Emocional; Regalo Híbrido; Producto; Personalizado; Pastelería

INTRODUCCIÓN

Propósito general y contextualización

El presente trabajo tiene como propósito general, desarrollar un producto gastronómico que sirva tanto para cubrir una necesidad de alimentación y disfrute personal, como también que sirva como un detalle especial y personalizado a la hora de regalar.

Para poder contextualizar y definir el concepto del producto, es necesario precisar algunos términos de forma previa. En primer lugar, podemos decir que un producto personalizado es un objeto que el cliente solicita a su gusto (Lloveras, 2007). La personalización puede darse por el simple hecho de añadir un nombre propio o una inicial a un objeto que resulta atractivo para los consumidores, ya que sienten que poseen algo único, hecho exclusivamente para ellos (Ospina, 2013). Esta sensación de poseer algo único es posible vincularla con las emociones que los consumidores sienten al comprar a determinada marca o producto, y dicho vínculo emocional constituye un factor de diferenciación de las otras marcas y de fidelización por parte del cliente. Además, cuando se trata de regalar o hacer un obsequio, ya existen emociones involucradas en el proceso de compra, y estas se intensifican teniendo en cuenta que en dicho

proceso no solo participan la empresa y el cliente o comprador, sino también el consumidor final del producto quien en este caso es la persona agasajada que recibe el obsequio.

Por otra parte, cabe destacar que estas emociones refieren al concepto de **marketing emocional**, qué es el marketing cuyos principios están dirigidos a desarrollar y mantener una relación socioemocional con el consumidor en el mercado... y esta relación sólo puede ser alcanzada si se establece un vínculo emocional entre al menos dos o más agentes del mercado (Rytel, 2010).

Considerando el contexto actual, ser innovador es un desafío debido a la existencia de una enorme variedad de productos y servicios, capaces de satisfacer cambiantes e inesperadas necesidades. Innovar es una actividad arriesgada y costosa debido a la inversión que se requiere, a la fuerte competencia y a la dificultad de predecir el comportamiento de los consumidores, ya que este es dinámico y nada estable, es decir, está guiado por un cambio continuo. Sin embargo, suelen ser las situaciones límites las que nos exigen pensar fuera de la caja y es de aquí que surgen nuevas ideas.

La pandemia del COVID-19, es una clara muestra de una situación imprevista que puso a prueba a millones de emprendedores a la hora de crear o adaptar sus productos a esta nueva realidad y a las necesidades de sus clientes. En un mundo en el que el aislamiento y la disminución del contacto social es un factor cotidiano, entendemos que surgen nuevas formas a la hora de comunicarnos, demostrar afecto y agasajar a nuestros seres queridos. A su vez, estas restricciones de la movilidad traen aparejadas una sustancial aceleración de la adopción de modalidades de comercio electrónico tanto por parte de la oferta como de la demanda.

En el año 2020, el Ecommerce en Uruguay creció un 81% respecto a 2019 y para el año 2021, las ventas a través de medios electrónicos representaron el 30% del retail (CEDU, 2021). Estos

números reflejan también un cambio significativo en la forma de consumir en nuestro país a raíz de la pandemia.

Justificación

Si consideramos el contexto en el que vivimos y la creciente necesidad de comunicar por parte de las personas a través de productos que generen un vínculo emocional, encontramos que existe una oportunidad en el mercado para la inserción de productos personalizados que permitan una fidelización con la marca por parte de los consumidores. Entendemos que la gastronomía es una de las áreas que genera esa conexión entre las personas que comparten un mismo valor simbólico en función de su cultura y sus costumbres, y es justamente un producto de pastelería personalizado lo que consideramos puede llegar a generar ese acercamiento entre ellas.

Un producto de pastelería no sólo genera satisfacción en su función básica de alimentar, sino que también genera recuerdos y sentimientos, por ejemplo, una torta de cumpleaños que traslade a la infancia. ¿Pero qué es lo que hará que las personas elijan nuestro producto por sobre los de la competencia? El hecho de que el producto sea personalizado y que los compradores participen en la configuración del mismo, no solo en diseño sino también en sabor, genera un vínculo y esta será la clave para generar la fidelidad a la marca, por lo que nuevamente hacemos referencia al marketing emocional.

Sin embargo, generar una relación con el cliente no es tarea fácil. Cada día las personas reciben innumerables impactos publicitarios a través de medios masivos de comunicación, por ejemplo, las redes sociales, pero son muy pocos los que logran permanecer en sus mentes. Esto hace que,

para las marcas, sea imprescindible diferenciarse de las demás, para poder destacar frente a otras y lograr que la suya sea la que finalmente recuerden los consumidores.

La personalización de los productos es una estrategia de marketing que muchas empresas están utilizando actualmente. Cada persona es única y diferente, y, por ello, quiere que su personalidad quede reflejada en los objetos que usa (Lloveras, 2007). En el presente trabajo, se trata de desarrollar un producto de pastelería que las personas puedan personalizar en diseño, sabor y estética en función de los gustos de quien vaya a consumirlo y poder así, verse reflejado en dicho producto.

Origen de la idea y antecedentes

Para poder precisar el concepto de nuestra propuesta, es menester recabar algunos antecedentes de productos u ofertas similares en el mercado uruguayo y plasmar el surgimiento de la idea. La misma surge en base a los productos que se ofrecen en una franquicia de cafeterías coreana llamada *Bless Roll*. Dichas cafeterías ofrecen productos de pastelería novedosos y originales en cuanto a la presentación de los mismos. Son tortas y rollos dulces rellenos, de allí su nombre, que se caracterizan por sus colores llamativos, formas y packaging.



ILUSTRACIÓN 1 - DISEÑO DE BLESS ROLL

Estas tortas y piononos (nombre con el que lo conocemos en nuestro país) van acompañados de productos de cafetería, también novedosos los cuales se sirven mayoritariamente en botellas, latas o vasos domo.

En su inicio, pensamos en enfocar el presente trabajo en la franquicia ya existente e investigar la aplicación de la misma en nuestro país. Conocimos dicha franquicia a través de las redes sociales, pero debido al amplio alcance y a las posibles dificultades académicas que esto podría implicar, decidimos acotar el universo a estudiar y tomar únicamente uno de los productos para implementarlo en nuestro mercado, siendo este el pionono. A su vez, y en base a lo anteriormente expuesto, encontramos que existe una oportunidad en torno a la pastelería personalizada para ocasiones especiales. Siendo estos piononos tan atractivos a simple vista, entendemos que se podrían personalizar en cuanto a su estética, sabor y packaging, adaptándolos a festividades como por ejemplo Día de la Madre, Pascuas, San Valentín, Día del Niño o Navidad entre otros.

De acuerdo a las tendencias en pastelería y alimentación, los productos deben apoyarse en la innovación alimentaria y la creatividad, y de su combinación surgen nuevos conceptos, formatos, nuevas técnicas e ingredientes y modelos de negocio. Dichas tendencias plantean el uso de ingredientes más naturales como en este caso podrían ser los colorantes vegetales, los cuales no alteran la intensidad de los colores y el aspecto visual de los piononos en que se utilizan.

Por otra parte, hay que resaltar que la estética en pastelería es fundamental y esto no es ajeno al escaparate de las redes sociales. Las elaboraciones de pastelería actuales deben ser “instagrameables”, deben hacer que el consumidor se sienta orgulloso de tomarles una fotografía y de mostrarlas, especialmente en Instagram donde triunfan las imágenes de las creaciones de los pastry chefs más famosos del mundo.

En nuestro país existen varios emprendedores de regalería y pastelería, pero se profundizará en el estudio de los mismos en caso de que tengan características a las del producto que se pretende desarrollar.

Marco teórico

Tal como se expuso anteriormente, existen muchas emociones involucradas en el proceso de compra y de consumo de un producto. Los productos personalizados y elegidos como un obsequio, representan un factor emocional tanto para quien lo recibe como para quien lo regala.

El hecho de que una persona elija un obsequio personalizado en base a los gustos y preferencias de otra persona, simboliza un gesto de cariño o aprecio. Y es entonces, que el proceso de compra se termina transformando en una experiencia, ya que quien regala un producto personalizado debe pensar en los atributos que le gustan a la persona que le va a regalar. A su vez, recibir un obsequio customizado, como por ejemplo una experiencia, tiene un valor mucho más importante para el agasajado, ya que no es un regalo efímero, sino que, al quedar en su recuerdo, este perdurará en el tiempo. En este caso el producto cubrirá sus necesidades y al mismo tiempo el consumidor estará satisfecho por las emociones y sensaciones que este le produce. De esta manera, tal como lo plantean Belk y Coon (1993) un regalo es también una forma de comunicar afecto, amistad, arrepentimiento, amor, respeto, entre otros, lo cual podría ser visto como una forma de materializar dichos sentimientos.

Es por esto que se debe aprovechar este conjunto de emociones como una oportunidad también para establecer y fortalecer el vínculo entre los usuarios y la marca, siendo esto un factor que permitirá ganar adeptos y fidelizarlos. Tomando en cuenta que “gift giving is an effective means to strengthen interpersonal relationships; it also may initiate and enhance customer–brand

relationships” (Eggert, Steinhoff & Witte, 2019), se puede decir que es un deber de la marca vincular a quien elige el obsequio como parte de la cadena. Aquí yace el concepto de la teoría del Marketing Emocional, la cual se define como la disciplina dentro del Marketing que, a través de una estrategia (y su contenido), las marcas logran vincular a los usuarios con ésta gracias al nexo de unión afectivo y emocional. El Marketing Emocional debe lograr que el usuario, consumidor o cliente, termine sintiendo a la marca como algo propio para que sienta, además, que forma parte de ésta. Si la marca logra esto, conseguirá que el usuario contribuya a hacerla crecer y evolucionar (Guardiola, 2020).

El producto que se pretende desarrollar en este trabajo, en su versión orientada a obsequio, da la oportunidad a quien lo obsequia de formar parte del proceso y es allí donde se produce el *engagement* entre el *gift giver*, el *gift receiver* y la marca.

En este contexto debe considerarse la importancia de un *regalo híbrido*. De acuerdo a lo que se plantea en el artículo “Designing Hybrid Gifts (Koleva et al., 2020)”, un regalo híbrido combina artefactos físicos y experiencias con la interactividad para generar nuevos tipos de regalos. Como ejemplos de esta nueva modalidad de obsequio, podemos encontrar: The Museum Gift App, que permite obsequiar visitas o tours personalizados a museos, The Rough Mile, un paseo musical por la ciudad para dar y recibir o Build a Bear Workshop, tienda minorista estadounidense en formato web y física que vende ositos de peluche, donde los clientes pasan por un proceso interactivo en el que el animal de peluche de su elección se ensambla y se adapta a sus propias preferencias.

Objetivo General

Desarrollar un producto gastronómico que sirva no solo para cubrir una necesidad de alimentación, sino también de obsequio o agasajo a diversas personas, para el mercado uruguayo en un plazo de ocho meses.

Objetivos Específicos

- Desarrollar y definir un concepto de producto y su posible aceptación en el mercado uruguayo.
- Identificar la oferta (competidores) y demanda (segmentos de potenciales clientes) de productos similares a la propuesta que se pretende desarrollar.
- Desarrollar una marca, arquetipo y branding para el producto en cuestión.

METODOLOGÍA

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La investigación de mercado previa es de gran utilidad para la organización, ya que la vincula con el mercado al que pretende penetrar o desarrollar, implica la especificación, recolección, análisis e interpretación de la información para ayudar a la administración a entender dicho mercado, identificar sus problemas y oportunidades, desarrollar y evaluar cursos de acción de mercadotecnia.

Para llevar a cabo el presente trabajo, se realizará una investigación de mercado utilizando fuentes de información primarias y secundarias, que sirvan como base para la construcción de este proyecto, y que fundamenten la toma de decisiones en torno al producto y su mix comercial, utilizando una metodología con un enfoque tanto cuantitativo como cualitativo.

Las fuentes primarias refieren a cualquier tipo de indagación en la que el investigador analiza la información que él mismo obtiene mediante la aplicación de una o varias técnicas de obtención de datos. Por el contrario, las fuentes de información secundarias se limitan al análisis de datos recabados por otros investigadores con anterioridad al momento de la investigación (Cea D'Ancona, 1996: 220), como así también el relevamiento de información pública disponible.

En función de lo anteriormente expuesto, se realizará un relevamiento de información pública ya existente, tanto en redes sociales como en libros, revistas o artículos de prensa (locales e internacionales), monografías, datos estadísticos y sitios de internet entre otros, constituyendo estas las fuentes secundarias de información. El énfasis en la búsqueda se orienta a las

tendencias en pastelería y personalización de la misma, hábitos y comportamientos del consumidor, antecedentes, así como también posibles competidores.

Por otra parte, dentro del estudio de fuentes primarias se llevarán a cabo entrevistas a personalidades destacadas y referentes del mundo de la pastelería, como así también otros actores involucrados en el rubro. El objetivo de dichas entrevistas es conocer los hábitos de consumo de este tipo de productos, recabando datos empíricos de importancia para el desarrollo de este proyecto que sirvan para entender el futuro de la pastelería, las dificultades que conlleva este tipo de negocio, qué posibilidades hay de vender estos productos de forma personalizada o como obsequios, y cuáles son los sabores y combinaciones más solicitados por los clientes de acuerdo a la estacionalidad del rubro. También se pretende recabar información acerca de cómo cambió el negocio durante la pandemia del COVID 19 y qué adaptaciones realizaron para continuar con el mismo.

A su vez, se realizará una encuesta para conocer grandes tendencias y hábitos de consumo de las personas en torno a la pastelería personalizada. La encuesta se llevará a cabo entre el 9 de mayo de 2022 y el 29 de mayo del mismo año, en un formato de cuestionario mixto, a través de una plantilla de Google Forms debido a su practicidad y bajo costo. El grado de contacto del encuestado con el encuestador es indirecto y visual, ya que el cuestionario se difundirá a través de las redes sociales y se completará de forma online. En cuanto al grado de privacidad pretendido, podemos entender que es medio ya que, si bien el formulario es anónimo, en el caso de que la persona quiera, puede agregar sus datos de contacto para una posible instancia de Focus Group.

La muestra para esta encuesta se realizará por mera conveniencia, es decir, que el muestreo no sería representativo lo cual será considerado en el análisis. Se pretende generar una base de 200 encuestas, que tal como se mencionó anteriormente, serán difundidas a través de internet. El

cuestionario tendrá una extensión tentativa de 25 preguntas (excluyendo aquellas cuyo enfoque pretende conocer la situación sociodemográfica del encuestado) el cual se detalla en el anexo del presente trabajo.

Otra de las fuentes primarias a utilizar será el Focus Group. Se llevará a cabo un grupo de discusión conformado por personas que previamente hayan contestado la encuesta. Se invitará a un máximo de 10 personas a participar del grupo, cuya selección será de forma aleatoria, pero manteniendo cierta paridad en cuanto a género y edades. Como incentivo para la participación se les brindará un pequeño obsequio a cada uno de los asistentes y se realizará un sorteo de entradas para el cine. El objetivo de la aplicación de esta herramienta es conocer en profundidad los hábitos de consumo en torno a la pastelería, cuál es la frecuencia de compra de este tipo de productos, que rituales u ocasiones mueven a las personas a la hora de consumirlos y cuáles son las principales tiendas en las que realizan este tipo de compras. Además, se les presentará el producto en cuestión para observar la reacción de los participantes frente al mismo y obtener su feedback respecto a la presentación y estética del producto, sabor, precio que estarían dispuestos a pagar, ocasiones y frecuencia de consumo, temáticas que utilizarían para personalizar el pionono y determinar el grado de aceptabilidad del mismo.

Además, se llevarán a cabo tres experiencias de compra online con formato Mystery Shopper, para evaluar la atención y calidad de productos que representen una competencia para nuestro pionono. Los emprendimientos que se seleccionaron para ser evaluados son Don Jueves, Donas Alvarito y Bake a Note, considerando que estos representan una competencia más fiel a nuestro pionono debido a la capacidad de personalizar los mismos. Una vez realizadas las compras a través del sitio de Ecommerce o redes sociales de cada uno de estos, se realizará un informe considerando los siguientes puntos a evaluar:

- Funcionamiento de la web (si la hubiese), accesibilidad y facilidad para realizar la compra
- Atención al cliente a través de redes sociales y/u otros medios de comunicación
- Envío a domicilio, zonas y rapidez de entrega
- Medios de pago
- Opciones de personalización del producto tanto en diseño como en sabor
- Presentación y packaging
- Sabor y frescura del producto
- Obsequios, atenciones o vales de descuento para próxima compra (si los hubiese)
- Valor agregado y diferencial
- Relación precio-calidad
- Atención post venta

Por último, se realizará un relevamiento de costos de insumos y servicios, como por ejemplo logística, solicitando presupuestos o relevando catálogos de precios, con el fin de conocer los gastos variables implicados en este tipo de operaciones.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Fuerzas Competitivas de Porter

Michael Porter (1984) sostiene en su libro “Estrategia y ventaja competitiva” que el potencial de rentabilidad de una empresa está definido por cinco fuerzas. Esta herramienta nos es útil para analizar y medir los recursos de nuestro proyecto frente a estas cinco fuerzas. A partir de este punto, podemos establecer y planificar estrategias para hacer frente a las amenazas y debilidades, potenciando las oportunidades y fortalezas.

Rivalidad entre competidores directos:

Nuestro producto se enfrenta a una gran cantidad de competidores, no solo dentro del rubro de pastelería, sino también otros de índole de regalería personalizada. Entre dichos competidores, podemos encontrar competidores con tiendas físicas como por ejemplo Sofía Dulce Sofía, Donas Alvarito o Delfi Schupp Lab. También existen otros emprendimientos que comercializan sus productos a través de las redes sociales como ser Bake a Note, Don Jueves, Yo Desayuno y muchos otros que ofrecen opciones muy similares. En definitiva, existe una fuerte competitividad entre quienes ofrecen este tipo de productos debido a la atomización del mercado.

Como estrategia para preservar nuestra cuota de mercado, utilizaremos la **diferenciación de producto**, ya que se ofrece un producto de pastelería disruptivo y novedoso que constituye una experiencia sensorial completa, involucrando a todos los sentidos en su proceso de consumo, así como también las emociones. Además, nuestro producto añade valor por tratarse de un regalo híbrido, concepto que se desarrollará más adelante.

Entrada de nuevos competidores:

Las redes sociales favorecen el surgimiento de nuevos emprendimientos en torno a la pastelería y regalería personalizada. A su vez, existen muchas personas con una amplia experiencia en la industria de la pastelería que no tendrían grandes inconvenientes a la hora de incursionar en la gastronomía personalizada. Siendo que esto tampoco representa una barrera de entrada, como consecuencia, se hará un fuerte hincapié en la calidad del producto, como así también se tendrá una fuerte orientación a la publicidad y a la identidad de marca.

Poder de negociación con proveedores:

Al ser un emprendimiento que recién comienza y que es pequeño, es más complejo poder negociar condiciones, por lo que nuestra empresa será tomadora de precios. Sin embargo, la negociación se da principalmente con proveedores de commodities. Al ser materias primas como harina, aceite, azúcar entre otros, estamos negociando insumos de bajo costo y fácil acceso, lo que nos permitiría aumentar la cartera de proveedores de insumos de elaboración. Cabe destacar, que los proveedores manejan precios bastante similares por tratarse justamente de commodities, puesto que no deberían existir mayores diferencias en la calidad de los mismos.

Una vez que el negocio se encuentre consolidado y se elabore un mayor volumen de producto, que requiera una mayor compra de insumos, se tendrá un mayor poder de negociación tratando de disminuir los precios de compra o aumentando los descuentos por volumen comprado.

Poder de negociación con clientes:

Porter considera que cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en calidad o servicio (1985). En un mercado como el uruguayo, donde existe una amplia variedad de opciones a la hora de elegir un producto personalizado, el cliente puede

disponer de información sobre las distintas opciones que se encuentran a su alcance y optar por unas u otras en función de su preferencia.

En tanto, al momento de determinar el precio de un producto de pastelería personalizado, la empresa considera lo que el cliente está dispuesto a pagar, siempre y cuando perciba valor agregado del producto que adquiere. Si el cliente percibe este valor dado por la experiencia total que ofrece, como diferencial al resto de los productos ofrecidos por la competencia, estará menos dispuesto a optar por ella y más dispuesto a volver a comprar nuestro producto, generando así una relación sólida a largo plazo.

Productos sustitutos:

En un mundo donde la gastronomía se ha vuelto muy publicitada a través de redes sociales, y siendo que existe una amplia variedad de productos que pueden llegar a satisfacer las mismas necesidades que el nuestro, no es difícil para los potenciales clientes obtener información y ver las distintas opciones que ofrecen los competidores. Por lo tanto, se puede observar una amenaza debido a la presencia de productos sustitutos. Sin embargo, cabe destacar que el roll no es un producto que se vea habitualmente en las vitrinas de las pastelerías uruguayas, por lo que cuando decimos sustitutos, hacemos referencia a otros productos de pastelería personalizada sin ser específicamente el concepto idéntico de nuestro arrollado.

En este caso, apelamos a la diferenciación como estrategia, a través de una experiencia sensorial integral, la calidad del



ILUSTRACIÓN 2 – FUERZAS COMPETITIVAS PORTER

Matriz FODA

Para definir las estrategias a llevar a cabo, es necesario determinar las oportunidades y amenazas del entorno, como así también las fortalezas y debilidades del ambiente interno. A continuación, se detalla un cuadro analizando el FODA de nuestro producto.

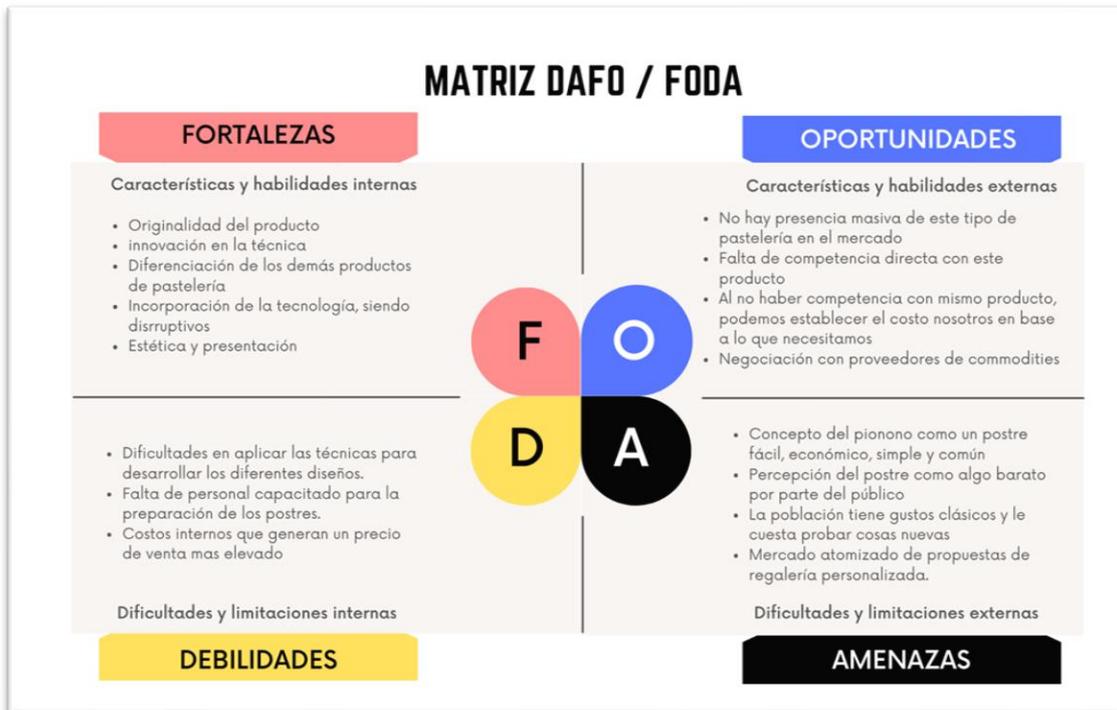


ILUSTRACIÓN 3 – MATRIZ FODA

Propuesta de Valor

Nuestra propuesta de valor es una experiencia sensorial completa. Podemos decir que es *"el arte delicioso para regalar o regalarte una experiencia sensorial total y personalizada"*. Se trata de una experiencia híbrida que combina lo físico con lo abstracto, lo emocional con lo tangible.

El consumidor hará uso de todos sus sentidos para lograr una experiencia plena. El gusto, olfato y tacto captarán el sabor, aroma y textura del rollo. La vista se hará presente a través de los atractivos colores y diseños del producto. El oído participa a través de un mensaje en formato

de audio o video (si se combina nuevamente con la vista). La conjunción de todos estos sentidos sumado al concepto de regalo híbrido, trae como resultado el surgimiento de diversas emociones positivas tanto en quien opte por nuestro producto, como así también en quien lo reciba, cuando no se trate de la misma persona.

Finalmente, al tratarse de un producto personalizado, genera cercanía entre las personas vinculadas a través del producto, completando así la experiencia.

Posicionamiento

Kotler y Armstrong (2008) plantean al posicionamiento como “lograr que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta”. En suma, el posicionamiento es la manera en que los consumidores perciben a un producto a partir de sus atributos, es decir, el lugar que ocupa en la mente de los potenciales clientes en relación a la competencia.

Para determinar el posicionamiento es necesario responder a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué van a comprar nuestro producto?
- ¿Qué ofrecemos a cambio?
- ¿Cuál es el beneficio o diferencial que los clientes no pueden encontrar en productos similares?

En respuesta a estas interrogantes, se busca posicionar a la marca como la mejor opción dentro de los productos de pastelería y regalos personalizados, ofreciendo una experiencia sensorial completa, cuyo diferencial permite permanecer en la mente del cliente.

Estrategia de Crecimiento

Igor Ansoff define cuatro estrategias de crecimiento en función de los mercados y productos, sean estos actuales o nuevos. La primera de ellas es la penetración de mercado que consiste en la introducción de un producto actual en un mercado actual. La segunda es la estrategia de desarrollo de nuevos productos, la cual hace referencia a la introducción de un producto nuevo en un mercado ya existente. La tercera consiste en insertar un producto actual en un mercado nuevo, y por último, la estrategia de diversificación consiste en introducir un producto nuevo en un mercado nuevo.

Considerando al rubro de la pastelería personalizada como un mercado ya existente, en el que se ofrecen propuestas como desayunos personalizados, boxes de dulces y tortas entre otras, podemos decir que se pretende insertar un nuevo producto en este mercado actual. Por lo tanto, basándonos en la Matriz de Ansoff nos estaríamos enfrentando al desarrollo de un nuevo producto, constituyéndose así, nuestra estrategia de crecimiento.



ILUSTRACIÓN 4 – MATRIZ IGOR ANSOFF

Análisis de datos obtenidos de fuentes primarias y secundarias

Entrevistas

Con el fin de obtener información relevante de informantes calificados, se realizó una serie de tres entrevistas en profundidad a destacados pasteleros idóneos de nuestro país. Dichas entrevistas fueron realizadas a dos ex participantes del programa de televisión Bake Off Uruguay, Micaela Briozzo y Antonio Debualdo, quienes actualmente se desempeñan en el rubro de la pastelería a través de sus emprendimientos. También se entrevistó a Nicolás Merlano, Repostero Profesional, Docente y Encargado de Crandon Uruguay, quien también se dedica a la pastelería.

Las entrevistas parten de un conjunto común de preguntas abiertas, que dependiendo de cada entrevistado y del curso de la entrevista, se fueron modificando o adaptando en función de la charla. En todas las instancias se apuntó a conocer acerca del *background* del entrevistado para confirmar su idoneidad y también acerca de los hábitos de consumo del público uruguayo, las tendencias internacionales en cuanto a pastelería, las dificultades del rubro y su experiencia en cuanto a productos personalizados. También se consultó a los entrevistados acerca de aspectos técnicos para la preparación de un arrollado o pionono, su costo de elaboración, los precios base que se manejan y los presupuestos que realizan para poder cotizar un producto a sus clientes.

Para comenzar el análisis, podemos decir que los tres entrevistados, coincidieron en que una de las tendencias actuales es la vuelta de algunos postres o preparaciones vintage. En entrevista, Antonio comentaba que “se está volviendo a la vieja escuela”, justamente, haciendo referencia a que los clientes están solicitando nuevamente tortas que habían pasado de moda. Un ejemplo de esto es cuando Micaela menciona que dentro de las tortas que más le solicitan, podemos encontrar la Selva Negra o la torta Ramón Navarro. A su vez, Nicolás Merlano nos explicaba que existe la posibilidad de innovar y transformar ciertos postres clásicos en algo nuevo, lo cual

es posible vincular de forma directa con la posibilidad de reversionar postres clásicos en un formato de roll. Asimismo, este concepto se reafirma cuando Nicolás plantea que: “La pastelería uruguaya se está volviendo muy tradicional, se apoya en sabores básicos pero que están presentados de forma diferente. Porque un Brownie lo comimos toda la vida, pero la torta Brownie con merengue y dulce de leche es algo que ahora está de moda, es una forma nueva de comerlo. No deja de salir de lo clásico, pero es en otro formato que atrapa y es algo que tal vez comíamos antes como un bizcocho en la merienda y hoy día se transformó más en un postre. Por eso hay cosas que se mantienen, pero que se fueron innovando o reestructurando y eso hace que atrape más”. Al momento de indagar específicamente acerca de un pionono y su elaboración, Nicolás mencionó que hoy día es posible ver este producto en otro tipo de formatos y no así en su versión clásica.

Al consultar a los entrevistados acerca de los sabores y opciones de tortas y postres más elegidos por sus clientes, las respuestas fueron muy variadas, pero todos coincidieron en que los rellenos o sabores preferidos por el público son el Dulce de Leche y el Chocolate. Micaela comentó que habitualmente le piden Carrot Cake, Torta Oreo o Ramon Navarro. También le han solicitado ganache de chocolate blanco como un sabor que ella considera que es bastante innovador. Por otra parte, Antonio argumenta que dentro de los sabores más innovadores y solicitados podemos encontrar coco, mientras que para Nicolás los postres más pedidos son el Cheesecake y el brownie. Estas respuestas coinciden con los resultados de la encuesta, siendo el Brownie y la Carrot Cake los postres más elegidos y a su vez el Dulce de Leche y Chocolate en sus distintas variedades, los rellenos favoritos de la muestra encuestada. Estos resultados se ampliarán en el apartado del análisis de la encuesta.

Los pasteleros también coincidieron en que el público uruguayo es muy clásico, y que gusta de las preparaciones más tradicionales, lo cual se refleja claramente en los resultados de la encuesta, los cuales se detallarán más adelante como se mencionó anteriormente. Cabe destacar

que Antonio nos plantea que **al uruguayo le cuesta salir de lo tradicional pero que una vez que se anima a probar nuevos sabores, adopta los mismos.**

Una vez consultados acerca de las fechas en las que suelen tener más pedidos, nos encontramos con que los pasteleros tienen mayor cantidad de trabajo para Día de la Madre, Día del Padre, Pascuas, San Valentín, Halloween, Cumpleaños, Fiestas Infantiles, Navidad.

Dentro de la información que se desprende de las entrevistas, también hallamos relevante el hecho de que la estética de un producto de pastelería es fundamental. Nicolás afirma que “obviamente importa la presentación final, como se entrega, como es la caja o el packaging” y que “uno debe poder brindar un excelente servicio, atender a las dudas del cliente, responder rápido” aspectos que se tendrán muy en cuenta a la hora de definir nuestro Marketing Mix.

Como conclusión, los tres pasteleros coincidieron en varios aspectos en torno a la pastelería personalizada y no se hallaron grandes incongruencias entre las diferentes respuestas.

Análisis de variables demográficas de la encuesta

En base a la encuesta realizada sobre pastelería personalizada, se recopilaron datos demográficos de los encuestados entre los cuales se preguntó: género, edad, ubicación geográfica, y ocupación, entendiendo a estos, como datos fundamentales a la hora de segmentar nuestro producto. El tamaño de la muestra por conveniencia fue de 213 encuestados, de los cuales un 64% lo representan mujeres. Entre la población encuestada se observó que el 64% tiene entre 18 y 40 años mientras que un 35% es mayor de 41 años de edad (ver gráficos en el anexo).

Si analizamos la ubicación geográfica, encontramos que la mayor parte de los encuestados se sitúa en Montevideo, representando casi un 80% de la muestra estudiada. En cuanto a la ocupación de los encuestados, podemos decir que el 53% trabaja y el 39% trabaja y estudia.

Cabe recordar que la encuesta no es aleatoria representativa, es por conveniencia y por lo tanto tiene un valor relativo para ver ciertas tendencias y no brinda datos cuantitativos representativos de la muestra.

Análisis de variables descriptivas de la encuesta en torno al comportamiento y el consumo

Del total de los encuestados, se desprende que un 63% consume habitualmente productos de pastelería, donde se destaca que la frecuencia de consumo con mayor porcentaje es una vez por semana. Sin embargo, casi un 10% de los encuestados lo hace a diario. Las principales ocasiones de consumo de estos productos son cumpleaños, desayuno y/o merienda, así como también festividades.

En lo que refiere a la preferencia que tienen los consumidores respecto a productos de pastelería, se puede apreciar que los más consumidos son Tortas, Postres y Masas Finas, alcanzando un 50% de la muestra tomada aproximadamente. Dentro de las opciones pautadas en la encuesta, las Donuts y el Pionono son los que tuvieron menos menciones. Esto se podría asociar a que el consumidor tiene un concepto de Pionono distinto al que se pretende insertar.

Por otra parte, los postres de mayor preferencia de los consumidores son el Brownie, la Carrot Cake y el Lemon Pie, mientras que los menos preferidos son la torta Selva Negra, el Strudel y la torta Rogel. Siguiendo la línea de preferencias, se observa una marcada tendencia hacia el relleno de Dulce de Leche, seguido por el Ganache de Chocolate negro o blanco. En función de estos resultados, se ofrecerá Dulce de Leche y Ganache de Chocolate en sus distintas variedades

como principales opciones de relleno del Roll. Para la elección de los demás rellenos, se estudiará los resultados que se desprendan del resto de las herramientas metodológicas para complementar la definición. Asimismo, se ofrecerán Brownie, Carrot Cake, Lemon Pie, Red Velvet, Tiramisú y Cheesecake para su formato reversión, ya que han sido las opciones preferidas, no solo en la encuesta, sino también en las otras instancias metodológicas.

Dentro del apartado de pastelería personalizada, se puede visualizar que las ocasiones que más eligen los encuestados para realizar obsequios son: cumpleaños (siendo esta opción la que más menciones obtuvo), Navidad/Fin de año y días festivos tales como “Día de la Madre”, “Día del Niño”, “Día del Abuelo”, entre otros, siendo estas las ocasiones que se tomarán para ofrecer los Seasonal Rolls. Siguiendo con la línea de los obsequios, los encuestados eligen regalar Ropa, Experiencias y Productos Gastronómicos. El 88% de los consultados dentro de la muestra, está dispuesto a obsequiar productos de pastelería a un ser querido.

En base a los datos recopilados sobre personalización del obsequio, el 54% de los encuestados elegiría personalizar el color y diseño del producto, mientras que un 23% preferiría personalizar el sabor. El tamaño sería el factor menos susceptible de ser personalizado, alcanzando menos de un 3%. Además, para el **90% de los encuestados**, es muy importante incluir un mensaje acompañando el regalo. Este hallazgo se puede visualizar en la siguiente gráfica.

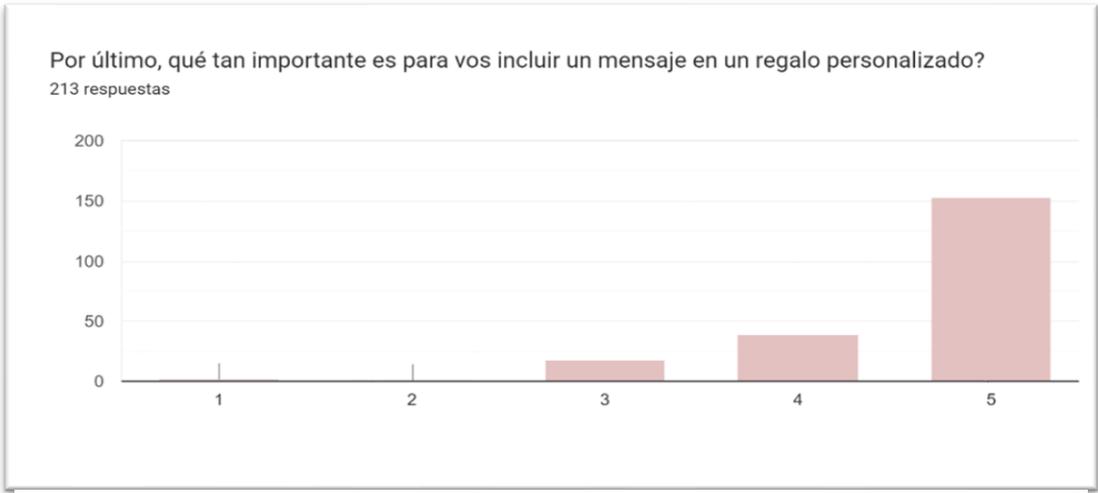


ILUSTRACIÓN 5 - FUENTE: ENCUESTA PASTERÍA PERSONALIZADA

En cuanto al precio, los encuestados reflejaron una disposición a pagar entre \$500 y \$1500 por un producto de pastelería personalizado. Esto se reafirma en la instancia de Focus Group, donde los participantes mostraron una disposición a pagar en un rango de precio bastante similar, cuestión que detallaremos más en profundidad al momento del análisis de dicha herramienta.

Los atributos más valorados en las marcas que habitualmente consume la muestra encuestada son: que éstas sean creativas e innovadoras y que sean cercanas. Asimismo, le otorgan una gran importancia al envío a domicilio dado que para más del **80% de los encuestados es importante o muy importante**. A continuación, se presenta una gráfica que refleja los resultados en torno a dicha consulta.

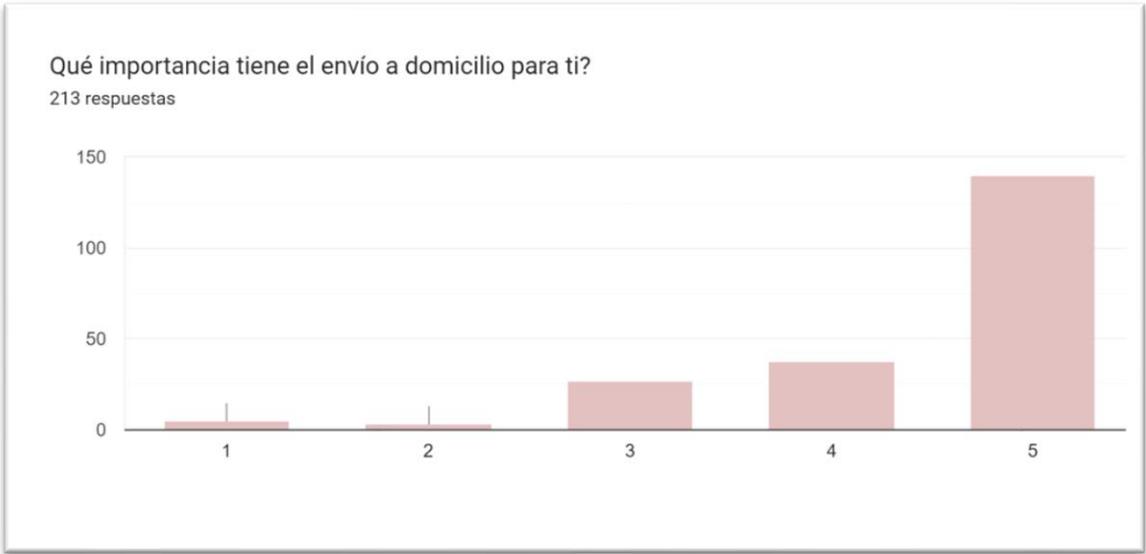


ILUSTRACIÓN 6 - FUENTE: ENCUESTA PASTELERÍA PERSONALIZADA

En relación a la estética del producto, podemos ver que al 80% de los encuestados le importa el packaging del mismo. Esto se podría vincular con la apariencia y presentación del producto, la cual invita a los usuarios a publicarlo o postearlo en sus redes sociales, acción que llevan adelante más del 48% de los consumidores.

Análisis de Mystery Shopper

Tras haber realizado las auditorías de Mystery Shopper a los competidores “Don Jueves”, “Donas Alvarito” y “Bake a Note” y sus respectivos reportes de resultado (ver anexo), detectamos que en cuanto a la atención al cliente, los competidores suelen ser amables y atentos, con disposición a la hora de evacuar dudas o asesorar al cliente. Sin embargo, el competidor Bake a Note demoraba mucho en brindar respuestas lo cual desestimula la intención de compra por parte del potencial comprador. En función de esto, comprendemos que es de suma importancia brindar una atención amable, cordial y personalizada a cada cliente, y que el servicio debe mostrar urgencia por dicho cliente brindando respuestas rápidas a través de los medios de comunicación.

Si consideramos los productos ofrecidos por los competidores, ninguno ofrece roll cakes o piononos personalizados, pero si otros productos de pastelería susceptibles de ser customizados. Para el caso de Don Jueves y Bake a Note, ofrecen tortas personalizadas mientras que Donas Alvarito ofrece donas y galletas. Los tres competidores evaluados brindaron la posibilidad de personalizar el producto en cuestión, tanto en estética como en sabor. Los productos entregados estaban frescos, sabrosos y acorde a lo solicitado, excepto por la torta de Bake a Note que no cumplió con los requerimientos solicitados en cuanto a la frase que se debía incluir en el pastel. Aquí se hace presente la importancia de cumplir con lo que el cliente solicita de forma exacta, no solo para cumplir con la expectativa, sino para evitar generar un descontento o problema al cliente, que se traduzca en la pérdida de confianza a la marca.

A nivel general, si hablamos de packaging, ninguno de los competidores brinda la posibilidad de personalizarlo. En todos los casos, se entregó el producto en un packaging estándar (caja de cartón kraft), siendo que ninguno destacaba en cuanto a su estética. Los tres competidores permitieron agregar un mensaje. Bake a Note ofrece la posibilidad de incluir este mensaje en la propia torta, pero como comentamos anteriormente, no cumplió con lo solicitado. Donas Alvarito incluyó una tarjeta y el emprendimiento Don Jueves olvidó colocar la tarjeta solicitada.



ILUSTRACIÓN 7 - FUENTE: DONAS ALVARITO

En lo que refiere a los servicios de logística ofrecidos, solo dos de los competidores ofrecían envíos, cuyo lapso de espera rondaba las 3 horas, previa coordinación. En ambos casos, se respetó el rango horario estipulado, pero cabe destacar que Donas Alvarito entregó el pedido 5 minutos después de lo pactado, siendo esta una demora razonable y por tanto, consideramos que llegó a tiempo. En ambos casos, se cobró el envío aparte del pedido, cuyo costo rondaba los \$200. El emprendimiento Bake a Note no ofrecía envío el día domingo, por lo que se tuvo que retirar el pedido en una tienda. Como resultado de estas experiencias, podemos concluir que se debe ofrecer envío y que se debe cumplir con los tiempos estipulados. Es muy importante respetar lo acordado para no generar frustración en los compradores. A su vez, cobrar el envío aparte puede resultar un poco molesto o en algunos casos considerarse un costo elevado, por lo que se entiende como una buena idea incluirlo en el precio del producto, es decir, llevarlo a un concepto de “envío incluido”.

Como conclusión, podemos decir a grandes rasgos, que la competencia cumple con el servicio prometido, pero no brinda un valor agregado significativo o un extra como, por ejemplo, un servicio o contacto post venta para consultar si el producto cumplió con las expectativas o si hubo algún problema con el mismo. Además, se rescata la extrema importancia de brindar rangos horarios cortos para la espera del producto y cumplir con los mismos, ya que las personas disponen de poco tiempo para esperar o coordinan sus agendas para quedar al aguardo del envío. Si bien, ninguno de los competidores incumplió respecto a este punto, hubiese sido muy molesto quedarse esperando más tiempo del que se había acordado o tener que esperar durante muchas horas.

Toda la información recogida a través de esta experiencia se utilizará para construir nuestro servicio, haciendo foco en puntos clave como la logística y la importancia de aquello que es solicitado por el comprador, generando así una mejora continua de nuestro producto a largo plazo.

Análisis de Focus Group

El grupo estuvo conformado por 6 personas (4 mujeres y 2 hombres), de entre 24 y 35 años, residentes en Montevideo, de los barrios Malvín, Carrasco, Punta Carretas y Pocitos. Todos los asistentes trabajan y perciben sus propios ingresos. Dichos participantes, fueron seleccionados en base a la encuesta previamente realizada, ya que expresaron su interés en participar de una degustación y presentación del producto.



ILUSTRACIÓN 8 - FUENTE: REGISTRO FOTOGRÁFICO DE FOCUS GROUP

Para comenzar este análisis, es menester destacar que el concepto de “Pionono” como tal, fue asociado por los participantes a un producto de pastelería barato, sencillo, una preparación anticuada, de textura dura y seca. Por esto mismo es que debemos desprendernos de dicha palabra para referirnos a nuestro producto, utilizando así el concepto **Roll** para darle al producto una visión mucho más moderna e innovadora. Podríamos decir entonces, que al cambiar o redefinir el nombre del producto, se apuesta a que el cliente lo perciba como un producto más premium y con una connotación mucho más positiva, alejándose del concepto tradicional que se tiene del mismo.

Durante la dinámica se les consultó a los participantes en qué ocasiones solían realizar obsequios, siendo las respuestas mayormente mencionadas los cumpleaños, aniversarios, Navidad, despedidas, recibimientos, día de la madre, día del padre y ascensos. A su vez, dentro de las opciones que el grupo expresó que más elegían para regalar encontramos: a la Ropa como primera opción a la hora de realizar un obsequio, por su practicidad al momento de cambiar la misma, en caso de que a la persona agasajada no le agrade.

Otra opción muy nombrada fueron las experiencias, dentro de las cuales el grupo destacó cenas o almuerzos, entradas para un concierto, un día de spa, desayunos sorpresa, visitas guiadas a una bodega y turismo aventura. Los participantes coincidieron en que, al regalar una experiencia, entran en juego sus sentimientos y emociones a la hora de elegirla. Mencionaron también que es una forma de estar cerca estando lejos y que realizar este tipo de regalos constituye un atractivo, no solo para quien lo recibe sino también para quien regala.

Al momento de consultar al grupo su opinión acerca de la posibilidad de obsequiar un postre, todos coincidieron de forma unánime en que era una buena idea. Una de las participantes destacó que el hecho de regalar un postre le parecía un gesto muy afectuoso, dado que asociaba a lo dulce con el cariño. Además, se consultó qué postres obsequiarían, entre los cuales se mencionaron: lemon pie, cheesecake, brownie, carrot cake, chajá, tartas frutales y masas finas o secas. Es posible asociar estas elecciones a los resultados ya obtenidos en la encuesta, ya que las opciones más elegidas por los encuestados se hacen presentes nuevamente en la instancia de Focus Group. Dada la relevancia de estas menciones tanto en la encuesta como en el grupo focal, se tomarán algunos de estos postres como opciones para su reversión en formato roll, cuestión que detallaremos más adelante en el apartado del Marketing Mix.

Asimismo, se consultó a qué tiendas, confiterías o emprendimientos suelen comprar productos de pastelería con el fin de identificar potenciales competidores. Los participantes mencionaron

entre sus opciones más preferidas a la hora de realizar este tipo de compras: La Dulcería de Xime Torres, Bake a Note, Brownies Luis, Porto Vanila, Dulce Sofía entre otros. También mencionaron emprendimientos más pequeños y artesanales que son menos populares, que ofrecen productos de pastelería de forma particular, es decir, que no tienen una empresa o local constituido, sino que venden por su propia cuenta.

Tras indagar sobre los aspectos anteriormente mencionados, se realizó la presentación y degustación del producto en dos versiones personalizadas, una de animal print y otra con franjas en colores pastel. La masa del roll en ambos casos era de vainilla. El roll en animal print estaba relleno de una crema de limón y el roll a franjas relleno de una crema pastelera. Los presentes se mostraron gratamente sorprendidos ante el producto. Estos rolls diferían por completo de esa idea de “pionono” o “arrollado” pasado de moda que tenían en mente. Por el contrario, los participantes expresaron que les parecía un producto atractivo, innovador, divertido, diferente y muy original. En cuanto a los sabores, fueron muy bien percibidos por los participantes, aunque uno de ellos expresó que nunca hubiese optado por ninguno de esos dos rellenos.

Se les consultó qué opinaban acerca de la posibilidad de personalizar el producto en color, diseño y sabor y si esto sería algo que podrían llegar a regalar, por lo que todos estuvieron de acuerdo en que sí obsequiarían este producto, eligiendo así los colores de preferencia del agasajado. También expresaron que les gustaría recibir un regalo personalizado de este tipo o que incluso lo comprarían para sí mismos. Entre los sabores más elegidos por parte del grupo, encontramos nuevamente el dulce de leche como principal opción a la hora de rellenar un postre, seguido por Nutella, Chocolate Blanco, Chocolate Negro, Crema Pastelera y Vainilla. Una de las participantes destacó que su elección de relleno también iría muy ligada a la estética que elegiría para decorar el postre, ya que no pondría un relleno oscuro si los colores fuesen claros o si no combinarían con el diseño general del postre. Otro de los participantes también

expresó que le gustaría poder elegir opciones de tamaño, ya fuese individual o para compartir con una o más personas.

En cuanto a la posibilidad de adicionar un mensaje personalizado en formato de audio o video al producto, los participantes del Focus Group coincidieron en que este añadiría valor al mismo. Además, dos de ellos expresaron que enaltece la experiencia de quien recibe el obsequio ya que materializa los sentimientos y emociones.

Respecto a las características del packaging y el valor que los consumidores le otorgan al momento de comprar o consumir un producto, encontramos que los participantes aprecian al packaging de calidad porque contribuye en la estética y presentación del producto. Uno de los participantes comentó que, en una oportunidad, prefirió comprar en una determinada tienda, porque a pesar de que otras tiendas ofrecían el mismo producto y más barato, la tienda en la que lo compró “vestía” de mejor forma a sus productos. Otra de las participantes comentó que le gusta compartir las cosas que compra en las redes sociales, y por lo tanto, si el empaque se ve feo, no la anima a postearlo.

Se le preguntó al grupo cómo les gustaría que fuera el envoltorio o packaging del roll y obtuvimos como respuestas características tales como: duro, resistente, coincidente con el diseño del roll, en tonalidades que combinen con la temática del postre, fácil de abrir, entre otros. Se les consultó también si consideraban que una caja en color negro mate con detalles en dorado o blanca mate con detalles en plateado daba aspecto Premium y se obtuvieron respuestas positivas al respecto.

Por otra parte, al momento de consultar a los participantes que precio pagarían por el producto, hallamos respuestas variadas, en el entorno de los 600 y 1200 pesos sin considerar el envío. Luego, se les replanteo la pregunta, consultándole a los presentes si pagarían 900 pesos por el

producto considerando que el envío está incluido en el precio, y la mayoría de las respuestas fueron positivas, excepto por una persona que indicó que prefería tener la opción de retirarlo.

Finalmente se propuso un ejercicio a los participantes. Por un lado, se les solicitó que describan a la persona a quien le regalarían nuestro producto. Dicha persona fue descrita como una mujer en el entorno de los 30 años, que vive en Pocitos, amante de la buena pastelería, de las tendencias y novedades de la moda. Es fanática de las redes sociales, gusta de subir contenido y mostrar cosas innovadoras. También se les consultó a los asistentes cómo se imaginan que es la persona que compra este producto para regalarlo a otra persona y describieron a otra mujer, también en el entorno de los 30 años, que vive en Punta Gorda. Es una persona muy atenta para con sus amigas y que realiza compras online de manera habitual. Cabe destacar que indicaron que no imaginan a sus abuelas obsequiando un producto tan innovador ya que no sabrían cómo comprarlo, porque no tienen un gran dominio de la web.

[Análisis de resultados y conclusiones](#)

Como resultado de la información obtenida en base a la metodología e instrumentos aplicados y su respectivo análisis, podemos concluir que las ocasiones de consumo de pastelería más frecuentes son cumpleaños, festividades y desayunos y/o meriendas. Podemos ver que nuestra línea de negocios orientada a la regalería se ajustaría a la ocasión de cumpleaños, mientras que para desayunos y meriendas ofreceremos la línea de postres reversionados. A su vez, para festividades como Navidad, Día de la madre o Halloween entre otros ejemplos, contaremos con ediciones especiales del producto para las respectivas celebraciones.

Luego de recabar información de fuentes secundarias como por ejemplo redes sociales o buscadores, hemos detectado que, en nuestro país, mercado en el que se pretende ingresar el producto, existen varios negocios que podrían representar una competencia, puesto que ofrecen

productos de similares características. Realizando una investigación a través de las redes sociales, podemos encontrar:

•**Dulce Sofía:** ofrece tartas y postres familiares e individuales, desayunos personalizados que se caracterizan por ser elaborados con ingredientes tales como Nutella, M&M'S, galletas Oreo, huevo Kinder, bombones Ferrero Rocher, y dulce de leche Conaprole, trasladando la reputación de estas marcas a sus propios productos.

•**Delfi Schupp Lab:** entre los productos que ofrece se encuentran tabletas de chocolate y bombones, los cuales se pueden personalizar tanto en packaging, ya que permiten elegir el diseño del envoltorio y agregar una foto si así se quisiera, como en sabor de chocolate (con leche, amargo o blanco), relleno y toppings.

•**Donas Alvarito:** esta empresa se especializa en donas y ha ampliado su propuesta a la personalización de estas para diferentes ocasiones según lo prefieran sus clientes, realizando desde donuts temáticas hasta tortas de cumpleaños y boxes customizados.

•**Cupcakes Uruguay:** la propuesta diferencial de este emprendimiento abarca cupcakes personalizadas con diversos motivos y sabores a gusto del cliente.

•**Don Jueves:** ofrece tortas, macarons, galletas y otros productos de pastelería personalizados. El servicio está enfocado en fiestas y ocasiones especiales, por ejemplo, cumpleaños o día de la madre.

•**Bake a Note:** este emprendimiento engloba diversas opciones de pequeñas tortas cubiertas en buttercream, personalizadas con mensajes y personajes diseñados o elegidos por el cliente. También permite elegir entre sus variedades las combinaciones de bizcochuelos de vainilla o chocolate y rellenos de dulce de leche o Nutella.

Algunos de estos competidores, como por ejemplo Bake a Note y Dulce Sofía, fueron mencionados en la instancia de Focus Group como una de las principales opciones a la hora de comprar un producto de pastelería por quienes participaron de dicha dinámica.

Además, existen variados pequeños emprendimientos de pastelería que ofrecen productos personalizados. Todos ellos podrían ser considerados competidores para el producto que se pretende desarrollar, pero dado la cantidad de propuestas que se pueden observar en las redes sociales, no es pertinente enumerarlos uno a uno.

Existen tendencias en los sabores de rellenos que nos indican que el uruguayo es muy tradicional si de pastelería se trata, por ejemplo, teniendo en cuenta que el sabor preferido por los encuestados para un relleno de torta fue el Dulce de Leche. Pero a pesar de que el uruguayo es muy clásico a la hora de elegir sabores y texturas, no está cerrado a probar sabores innovadores. Esto se ve reflejado en la técnica de encuesta, ya que un 97% de los encuestados se mostró proclive a probar sabores innovadores. Recordemos que si bien, como ya se mencionó antes, la muestra no es representativa por ser de mera conveniencia, por lo que nos permite ver tendencias a grandes rasgos. Cabe destacar también que dentro del mix de personas encuestadas, encontramos personas de ambos sexos, donde un 79% reside en Montevideo. El rango etario es bastante variado, pero se puede destacar que no hay una porción significativa de menores de 18 años, los cuales podríamos considerar que no son independientes económicamente. El 91% de la muestra por lo menos trabaja y esto se conecta, justamente, con la mínima cantidad de respuestas de menores de 18 años.

A la hora de segmentar, encontramos que la información mencionada anteriormente no es suficiente para determinar un mercado meta. Sin embargo, tras la instancia de Focus Group pudimos ver que nuestro público objetivo sería mujeres de entre 20 a 55 años, de nivel socioeconómico medio-alto y alto que gusten de la buena pastelería, ya que los participantes,

al momento de construir un *buyer persona*, mencionaron o asociaron estas características. Cabe destacar, que indicaron que era mayormente probable que el producto fuese adquirido por alguien joven puesto que se requería acceder a una página web para comprarlo.

Continuando con los resultados de la encuesta, se puede apreciar que si bien el pionono es de los postres menos consumidos por la muestra estudiada (representando tan solo un 20,3% de los consumidores), entendemos que puede deberse a la ausencia del producto en el mercado o a que el concepto de este producto está asociado a una idea más clásica del mismo, y por tanto menos atractiva, tal como explicaba Nicolás Merlano en la entrevista.

Analizando el apartado de regalos personalizados de la encuesta, podemos observar que existe una conexión entre las oportunidades de consumo de productos de pastelería y los momentos de obsequio, ya que nuevamente las ocasiones en que se realizan más obsequios son Cumpleaños, Navidad o Fin de Año y Festividades, tomando a estas como las ocasiones de venta de nuestro producto.

A pesar de que Ropa fue la opción más preferida para regalar, alcanzando a un 45% de nuestra muestra de estudio, existe una porción considerable de encuestados que elige regalar Productos Gastronómicos y Experiencias.

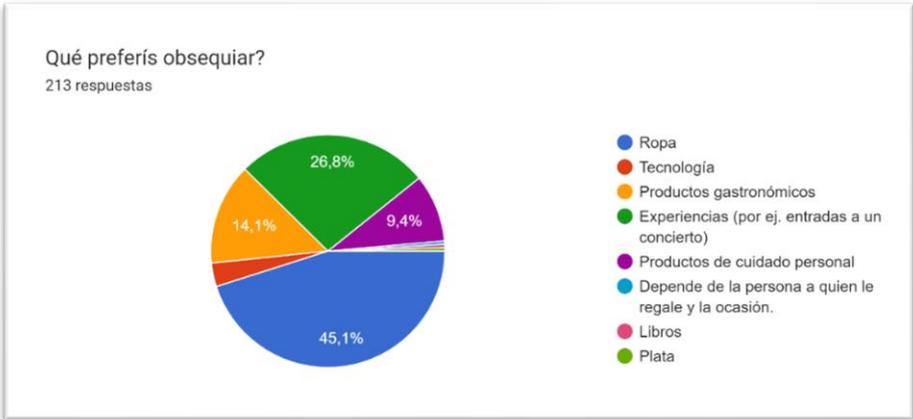


ILUSTRACIÓN 9 - FUENTE: ENCUESTA PASTELERÍA PERSONALIZADA

En todas las técnicas metodológicas aplicadas, hallamos que los postres preferidos son el Brownie, Carrot Cake, Red Velvet, Lemon Pie, Cheesecake, Chajá y Tiramisú, siendo estos los postres que tomaremos para el formato reversionado a Roll. Para la reversión de tragos, se brindarán las opciones de Mojito, Piña Colada, Daikiri de Frutilla y de Durazno, Lemoncello, Caipirinha y Baileys. Estos tragos fueron también los más elegidos por los encuestados.

Finalmente, en cuanto a los rellenos, se ofrecerá sabores tradicionales como Dulce de Leche, Ganache de Chocolate Blanco y Negro, pero también otras opciones que fueron elegidas reiteradas veces tanto en la encuesta como en el Focus Group. Estas son Buttercream, Frutos Rojos, Crema Pastelera, Maracuyá, Limón y Crema de Avellanas, que pudimos confirmar en las entrevistas realizadas a los pasteleros, que se utiliza actualmente este tipo ingredientes como rellenos innovadores.

A continuación, se destacan algunas opiniones relevantes recabadas a través de la encuesta, en donde podemos observar la percepción que tienen los consumidores respecto a los regalos personalizados:

- “Sensación de recibir algo único y pensado, fuera de lo tradicional”
- “El gesto, me parece un mimo, dedicaste tiempo a pensar en un regalo especial y eso vale mucho a mi entender.”
- “Ver que la persona se siente identificada con ese regalo y siente que me tomé el tiempo para pensar en el”
- “Precisamente el hecho de ser personalizado y no algo estándar que se pueda conseguir en cualquier lugar. Creo que eso aumenta el valor del regalo.”
- “Se puede demostrar lo mucho que se quiere y conoce a la persona de un modo más personal”

Con esto se reafirma el valor que las personas le otorgan a un regalo personalizado, como así también las emociones que se involucran en este tipo de intercambios. Estos tienen la capacidad de hacer de los sentimientos algo tangible y acercan a las personas, transformándose así en una experiencia.

Para concluir, la marca ofrecerá envíos puesto que se entiende fundamental, no solo por los resultados obtenidos en la encuesta, sino también en función de lo expresado por los participantes en la instancia de Focus Group.

DECISIONES OPERATIVAS DEL MARKETING MIX

Producto

El producto es un *Roll* o “pionono”, como se lo conoce en la jerga popular, que constituye una experiencia sensorial y emocional, tanto para quien lo compra, como para quien lo recibe y consume, sean o no la misma persona. Es un producto disruptivo, ya que no es tan frecuente encontrar este tipo de pastelería en nuestro país. Para llegar a su composición visual y estética, se utilizan colorantes naturales, lo cual se destacará a nivel de comunicación como un diferencial de nuestra marca. Otro diferencial que se apunta remarcar de nuestro producto, es la excelente calidad de sus ingredientes y del packaging, al igual que su sabor y encanto visual.

Debido a su aspecto visual, el producto coincide con el concepto de *instagramable*, lo que hará que los consumidores compartan imágenes del *Roll* en las redes sociales, ya sea porque fue diseñado por ellos mismos o porque alguien lo escogió especialmente para regalárselo. Los clientes buscan la exclusividad y la originalidad para celebrar un día especial, desde un cumpleaños hasta una boda. Personalización no solo en el formato y diseño de pasteles y tartas, sino también en la posibilidad de elegir los sabores, colores y combinación que deseen para impresionar a sus invitados. Se trata pues de repostería a la carta (Quescrem, 2021).

Como ya se planteó a lo largo de este trabajo, el *gift giver* formará parte del proceso de producción mediante la personalización del *roll* y esto será también una experiencia para dicha persona. El *roll* personalizado, más que un regalo será una experiencia sensorial para quien lo recibe, pero también para quien lo ejecuta.

Como ya se mencionó a lo largo de este trabajo, existen tres marcadas líneas de negocio en torno al producto: el *roll* personalizado apuntado a la regalería, la reversión de postres y los

seasonal rolls que se irán lanzando para las diversas festividades que se celebran año a año, en forma de ediciones limitadas.

El consumidor pone a prueba su olfato, gusto y tacto en función del sabor, aroma y textura del rollo. Además, es un producto sumamente atractivo a nivel visual, por lo que la vista es otro de los sentidos que se despierta en esta experiencia. Finalmente, el oído se hace presente a través de un mensaje en formato de audio (pudiendo también ser un vídeo) que quien recibe el Roll podrá escuchar al escanear el código QR que viene impreso en la caja contenedora del producto, cuando se trate de un Roll Personalizado, constituyendo así un regalo híbrido. En el caso de que se tratase de una reversión de postres o de tragos, el código QR redirigirá al consumidor a un sitio donde encontrará información acerca de ese postre o trago, en distintos formatos como ser lecturas o audios.

Sumado a esto, se hace presente la emoción tanto de quien lo compra, como de quien recibe y consume el roll, ya sea porque se trata de un regalo, de un producto personalizado pensado para esa persona o por lo que representa la experiencia en sí misma.

En cuanto a la línea de Rolls personalizados, el cliente podrá elegir distintas formas y colores dentro de las plantillas brindadas en la página web mediante la cual realizará el pedido. Estas plantillas podrán ser animal print, franjas verticales, horizontales o diagonales, círculos, estrellas y corazones.

A continuación, brindamos un mosaico ilustrativo de las plantillas (diseño de la masa) que estarán a disposición en la web, para ser elegidas por quien desee encargar su Roll.



ILUSTRACIÓN 10 - PLANTILLAS DE EJEMPLO PARA DISEÑOS PERSONALIZADOS

A su vez, el cliente tendrá a su disposición un listado de rellenos de los cuales podrá escoger uno de ellos según su preferencia. Las opciones de rellenos serán: dulce de leche, ganache de chocolate blanco, ganache de chocolate negro, buttercream, frutos rojos, crema pastelera, maracuyá, limón y crema de avellanas.



ILUSTRACIÓN 11 - EJEMPLOS DE SABORES QUE SE OFRECEN

El packaging también será susceptible de ser personalizado de acuerdo a tres variantes de empaque que se ofrecen. Dichas variantes podrán ser elegidas a través de la página web

mediante fotos que se muestran, al igual que las plantillas. El packaging podrá ser de color negro y dorado, blanco y plateado o variedad de tonos celeste y rosa pastel. Cualquiera sea la opción elegida, incluirá en su exterior el logo de la marca en las combinaciones de colores previamente enunciadas.

Antes de abonar el producto, el cliente podrá grabar el mensaje o dedicatoria a través de la página web y este se incluirá en formato de código QR impreso en una de las caras interiores del empaque. Esto hace que, al abrir la caja contenedora, quien recibe el producto se encuentre con el código y pueda escanearlo maximizando la experiencia del usuario a través de la emoción y la sorpresa.

Se brindará atención personalizada a través de las redes sociales, pudiendo orientar al cliente o aconsejar en cuanto a los colores a utilizar y los rellenos disponibles para lograr una armonía estética del producto, pero el cliente deberá encargarse del mismo a través de la página web tal como se mencionó anteriormente.

En lo que refiere a los rolls en su formato de reversión de postres, se pretende innovar en una presentación de postres tradicionales y mayormente preferidos por el público uruguayo, con el sabor característico de los mismos, pero con una presentación y una estética diferente, en una versión de pionono adaptado. Con esto se pretende otorgar una vivencia única para quienes prueben dichos rolls, ya que mantendrán el sabor de su postre favorito, pero experimentando una nueva forma de consumirlo.

Al igual que los rolls personalizados, la línea de reversión también es elegida por el comprador a través de la web, en donde podrá realizar su pedido optando por el postre que prefiere que se reversione y recibirlo en formato pionono. La web contará con una lista de opciones de postres, entre los cuales se podrá escoger: Brownie, Carrot Cake, Lemon Pie, Cheesecake, Chajá, Red Velvet y Tiramisú.



ILUSTRACIÓN 12 - FOTOGRAFÍAS ROLLS DE REVERSIÓN DE POSTRES

Cada postre, tendrá su versión del Roll, llevando como identificación su nombre correspondiente, acompañado de la palabra Roll, por ejemplo, Red Velvet Roll. El packaging en este caso será estándar, no hay posibilidad de personalizarlo ya que será único independientemente de la opción que se escoja. El cliente recibirá el postre reversionado en una caja de cartón resistente, asegurando así que llegue en perfectas condiciones. Tendrá un color beige uniforme, añadiendo en una de las caras externas, el logo de la marca.

Para los amantes de los cocktails, se ofrecerá una carta de postres con sabores de los tragos preferidos del público. Las opciones ofrecidas son seleccionadas en base a sabor y también sus posibilidades de incorporación en la receta de los rolls, sin que perder la consistencia del mismo.

Algunos de los sabores ofrecidos serán: Mojito Roll, Daiquiri Roll de Frutilla, Daiquiri Roll de Durazno, Lemoncello Roll, Piña Colada Roll, Caipi Roll y Baileys Roll. Serán seleccionados para el menú, tragos cuyo sabor predominante sea dulce o con *aftertaste* un poco *bitter-sweet*.

Se acompañará de un packaging con un papel antigrasa con dibujos de tragos y el packaging genérico.



ILUSTRACIÓN 13 - FOTOGRAFÍAS ROLL REVERSIÓN DE TRAGOS

Finalmente, uno de nuestros “productos estrella” será el Seasonal Roll. Este es un roll que va a variar según la festividad o temporada, y se va a ofrecer con una estética general pero temática del momento, por ejemplo, Santa Roll en diciembre para celebrar la Navidad. En un principio se trabajará con las principales festividades siendo las mismas: Navidad, San Valentín, Pascuas, Día de la Madre, Día del Abuelo, Día del Padre, Día del Niño y Halloween. Los Rolls tendrán diseños normalmente relacionados con cada festividad y se utilizará un patrón de colores

asociado a las mismas, por ejemplo, negro y naranja para Halloween o rojo y verde para Navidad. Año a año, estos diseños especiales se irán variando e innovando para no repetir los motivos del producto. Cada paquete va a contener un código QR, cuya dinámica y mensaje, va a variar según la temática que corresponda.

Para los lanzamientos de estas festividades, detallamos a continuación los Rolls que se llevarían a cabo durante el primer año, los cuales tal como comentamos anteriormente, variarían en diseño y sabor al año siguiente, lanzando así nuevas ediciones limitadas del producto.

El Love Roll de San Valentín tendrá entonces dibujos de corazones acompañado de la masa en color rojo y un sabor con fresas y frutillas a la crema. Se decorará con confites en forma de corazón. Incluirá el QR, redirigiendo a un mensaje del enamorado para su persona especial.



ILUSTRACIÓN 14 - FOTOGRAFÍA DE SEASONAL ROLL SAN VALENTÍN

Con motivo de la celebración de Pascuas, el Roll para esta ocasión será relleno de una ganache de chocolate con leche y decorado con una cobertura de chocolate simulando un tronco y un conejito blanco de fondant con zanahorias y pequeños huevos de pascua en colores pastel acompañando el diseño.



ILUSTRACIÓN 15 - FOTOGRAFÍA DE SEASONAL ROLL PASCUAS

Para Navidad la masa será roja con un diseño de arbolito en color verde. El sabor será de ganache de chocolate negro con una pizca de peppermint. En este caso se va a dar la opción de seleccionar si el regalo es para un adulto o niño. En caso de ser niño se incluirá un QR que llegue a un mensaje de Papa Noel, saludando al niño.



ILUSTRACIÓN 16 - FOTOGRAFÍA DE SEASONAL ROLL NAVIDAD

Para el Día de la Madre, Día del Abuelo, Día del Padre, y Día del Niño, los diseños van a ser relacionados a estos eventos, pero el sabor se podrá personalizar según la preferencia del homenajeado. Para estas festividades familiares el código QR va a redirigir hacia un mensaje personalizado de la persona que hace el regalo.



ILUSTRACIÓN 17 - FOTOGRAFÍA DE SEASONAL ROLL DÍA DE LA MADRE

Por último, para Halloween, el color predominante será el naranja, con un diseño de calabaza y también toques de chocolate. El sabor de relleno ya viene preestablecido y es de chocolate como parte del decorado. El código QR incluido en este packaging, va a derivar a un video de YouTube con un saludo de Halloween y una lista recomendando 10 películas de terror.



ILUSTRACIÓN 18 - FOTOGRAFÍA DE SEASONAL ROLL HALLOWEEN

Cada packaging va a ser estipulado según la festividad, asignando un diseño temático según cada evento. Se tomará en cuenta para esto desde la caja, hasta el papel anti grasa que contiene al Roll y su código QR, ya mencionado previamente.

En lo que respecta al tamaño del producto ofrecido, cualquiera sea el tipo de Roll, se piensa en una dimensión pequeña, apuntando a un consumo individual o como máximo para 2 personas. Tendrá 14 centímetros de largo y un peso aproximado de 450 gramos.

Los canales de atención al cliente, como ya se mencionó anteriormente, serán las redes sociales, mediante las cuales se atenderá a las distintas dudas, sugerencias o quejas de los usuarios, para generar un feedback con el cliente, en pos de una mejora continua del servicio. A su vez, los clientes podrán postear fotos de su producto una vez recibido etiquetando a la marca y fomentando, de esta manera, la interacción entre la marca y su comunidad.

Precio

Luego de haber indagado sobre ciertos aspectos como el consumidor, mercado, costes y competencia, entre otros, podemos determinar características de esta variable que es la que genera ingresos a la empresa.

Como se ha mencionado anteriormente, “Buen Rollo!” cuenta con tres líneas de productos: la primera de ellas de regalería personalizada, para la cual se fijó un precio unitario de novecientos pesos (\$ 900), la segunda es el roll reversión de postres clásicos que tendrá un precio de venta de mil cien pesos (\$ 1.100) y la tercera que es el roll reversión de tragos, con un precio de venta de mil doscientos pesos (\$ 1.200). Cabe destacar que el precio lo fija el mercado en relación al posicionamiento del producto. En base a los datos relevados en la Encuesta, Entrevistas, Focus Group y Mystery Shopper, podemos decir que los precios de productos de pastelería

personalizada, boxes o desayunos sorpresa, se encuentran en el entorno de los \$800 - \$1800, por lo que se tomó en consideración estos datos para establecer los precios de venta de nuestros productos.

Además, se contará con una línea de roll seasonals ideados especialmente para festividades como ser, el Día de la Madre, Día del Padre, Navidad, San Valentín, entre otras. Los seasonals antes mencionados, van a tener un precio de mil doscientos pesos (\$ 1.200) al igual que la reversión de tragos. En los rolls para festividades, se ha determinado obtener un margen de contribución mayor por cada venta realizada, ya que son productos que se ofrecen de forma estacional, por lo que la demanda generalmente sufre una variación al alza, y una mayor disposición a pagar por parte de los potenciales clientes.

Luego de relevar los costos de insumos y servicios esenciales para la producción y operativa, podemos concluir que los costos variables directos asociados a cada Roll, son los siguientes:

COSTOS ROLL PERSONALIZADO		COSTOS ROLL REVERSIÓN POSTRES	
Concepto	Costo unitario en \$	Concepto	Costo unitario en \$
Materia prima y materiales	200	Materia prima y materiales	288
Packaging	50	Packaging	50
Mercado Pago	120	Mercado Pago	132
Envío a domicilio	150	Envío a domicilio	150
COSTO TOTAL	520	COSTO TOTAL	620
PRECIO DE VENTA	900	PRECIO DE VENTA	1100
Margen de contribución	380	Margen de contribución	480
Porcentaje de contribución	42%	Porcentaje de contribución	44%

COSTOS ROLL REVERSIÓN TRAGOS		COSTOS ROLL SESONALS	
Concepto	Costo unitario en \$	Concepto	Costo unitario en \$
Materia prima y materiales	376	Materia prima y materiales	290
Packaging	50	Packaging	70
Mercado Pago	144	Mercado Pago	144
Envío a domicilio	150	Envío a domicilio	150
COSTO TOTAL	720	COSTO TOTAL	654
PRECIO DE VENTA	1200	PRECIO DE VENTA	1200
Margen de contribución	480	Margen de contribución	546
Porcentaje de contribución	40%	Porcentaje de contribución	46%

ILUSTRACIÓN 19 - CUADROS DE COSTOS

En cuanto a los canales de pago, se utilizará Mercado pago que le brindará al cliente una mayor variedad de opciones para abonar la compra, gran facilidad y una amplia captación de los mismos. Los medios de pago aceptados son: tarjetas de crédito, tarjetas de débito y prepagas, así como también pago a través de redes de cobranzas. El costo por brindar este medio de pago es, como máximo, el 12 % del valor del precio de venta.

Por otro lado, el servicio de cadetería utilizado tendrá un costo promedio de \$150, dependiendo de la zona de entrega. Frente a variaciones del costo de envío en aquellos casos en que sea mayor a \$150, la empresa absorberá la diferencia. Existen zonas aledañas al pick up point cuyo costo de envío es menor al promedio y esto nos da un margen para poder absorber el costo de envío hacia aquellos barrios un poco más alejados, sin generar ninguna modificación al precio ya establecido que deberá pagar el cliente. Recordemos que nuestro público objetivo es de clase medio-alta y alta, por lo que se apunta a vender a personas residentes en los barrios de Pocitos, Punta Carretas, Puerto del Buceo, Malvín, Punta Gorda y Carrasco, cuyo costo de envío se encuentra por debajo de los \$150.

Distribución

En lo que refiere a la variable distribución o plaza del Marketing Mix, el producto se comercializará a través de internet que será nuestro punto de venta, por medio de una página web pensada para el desarrollo del e-commerce, ya que la compra por este medio, facilita el proceso de personalización por parte del comprador.

Se utilizarán las redes sociales para generar interacción y/o responder dudas acerca del producto, así como también aceptar reclamos o sugerencias, generando feedback con los potenciales clientes.

Cada persona en la web puede decidir que diseño desea, color o sabor de su producto final, la combinación perfecta según sus preferencias, pero en base a ciertas pautas ya preestablecidas. También está la posibilidad de elegir Packaging a través de la web. Así mismo, se brindará la opción de envío a domicilio en donde se otorgarán rangos horarios no superiores a 2 hs cada uno, en donde el cliente va a poder elegir el momento para recibir su producto personalizado en el domicilio. Considerando este punto como un valor agregado a la propuesta, se pretende lograr un manejo efectivo del canal de distribución (cadetería) logrando que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y con las condiciones óptimas. Además, no se cobrará el envío de forma adicional, sino que se incluirá dentro del precio final del producto.

Una vez que el cliente confirma el pedido mediante el pago del mismo, se prepara y una vez pronto, se contacta con la cadetería confirmando hora de retiro del local donde se realizan las preparaciones (ubicado en el barrio Buceo, en las calles Av. Rivera y Mariscal Francisco Solano López) y corroborando la hora de entrega que el cliente eligió, siempre respetando el rango horario máximo de 2 horas. Mientras que el pedido espera a ser retirado, se almacenará en el local de elaboración cuidando y tomando las precauciones necesarias de refrigeración.

La entrega a domicilio funcionará en un amplio horario para poder adaptarse a las necesidades de la mayor parte de los potenciales clientes, irá desde las 8 hs hasta las 20 hs, con intervalos de 2 hs para optar.

Para determinar el servicio de cadetería se solicitó una cotización por el servicio a la empresa “Te lo llevo” y se presupuestó el servicio de Pedidos Ya Envíos para diversas zonas de

Montevideo. En el primer caso, se planteó a la empresa las necesidades de logística contemplando el pick up point, los intervalos de entrega de dos horas y el rango horario de entrega. También se consideró entrega de Lunes a Domingos. A continuación, se detalla el listado de precios por zona brindado por dicha empresa en función de los requerimientos solicitados:

<i>zona 1</i>	<i>zona 2</i>	<i>zona 3</i>
<i>punta gorda</i>	<i>cerrito</i>	<i>cerro manga</i>
<i>maroñas</i>	<i>hipodromo</i>	<i>puntas de manga</i>
<i>malvin union</i>	<i>pedras blancas</i>	<i>casabo tomkinson</i>
<i>malvin norte</i>	<i>prado la teja</i>	
<i>buceo union</i>	<i>carrasco</i>	
<i>parque batlle</i>	<i>las acacias</i>	
<i>pocitos</i>	<i>punta de rieles</i>	
<i>centro</i>	<i>nuevo parias</i>	
<i>ciudad vieja</i>	<i>bellaitalias</i>	
<i>cordón</i>	<i>sayago</i>	
<i>aguada</i>		
<i>tres cruces</i>		
\$150	\$170	\$200

TE LO LLEVO

ENVIOS POR ZONA 2022

ILUSTRACIÓN 20 - CUADRO COSTOS CADETERÍA TE LO LLEVO

Para utilizar los servicios de la empresa “Te lo llevo” se debe agendar el retiro del paquete 24 horas antes, lo cual es viable considerando que nuestra política de agenda de pedidos requiere la misma anticipación mínima de 24 horas.

Por otra parte, se hizo el ejercicio de presupuestar a través de la app Pedidos Ya sus servicios de logística en tiempo real, en distintos horarios, desde el Pick Up Point a una dirección en el barrio Pocitos para tener una referencia de precio. En todos los casos se obtuvo disponibilidad de cadetes, pero el precio variaba dependiendo de los horarios. En algunos casos, se ofrecían precios mucho más baratos que los que ofrece la empresa “Te lo llevo”, pero en otras ocasiones el precio variaba abruptamente. También se pudo comprobar haciendo el mismo ejercicio, que hay zonas a las que Pedidos Ya Envíos no llega. Por tal motivo y en función de la variación de precios, se opta por utilizar el servicio de cadetería de la empresa “Te lo llevo” como principal

opción, y el servicio de Pedidos Ya Envíos funcionará como segunda alternativa y frente a eventualidades.

Comunicación

En la encuesta observamos que la gente compra a marcas divertidas, creativas e innovadoras y cercanas, por lo que debemos transmitir esto en nuestras redes sociales, realizando posteos regulares e interacción con los usuarios para generar cercanía.

El nombre elegido para la marca es “**Buen Rollo!**”, jugando con el tipo de postre ofrecido y también con la expresión coloquial que denota simpatía y buena energía. Este nombre, adjetiviza la propuesta de valor deseada.



El isologotipo “Buen Rollo!” está conformado por el texto con tipografía Ravie y la imagen vectorial de un dibujo de un roll con la paleta de colores

RGB en los pantones:

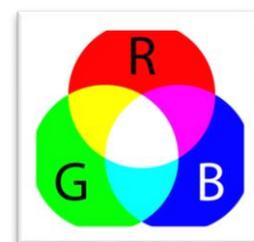


ILUSTRACIÓN 21 - PANTONES Y CÓDIGOS DE COLOR UTILIZADOS

Se toman los colores rosa, celeste y amarillo simbolizando lo dulce, la pastelería, lo infantil y divertido, pero a la vez lo delicado. Son también relacionados a menudo, sobre todo el amarillo, con lo que es la masa del roll y los otros colores a lo que refiere a la estética de las dulcerías.

Para el texto se utiliza la tipografía Ravie, ya que es una tipografía delicada, simple, legible, que tiene su elegancia, pero no deja de ser dinámica y “*playfull*”.

Tiene su aplicación en blanco y negro siendo tomados los valores digitales en RGB y para su impresión en CMYK.

Para su aplicación sobre fondo de color puede aplicarse únicamente en su versión blanca o negra y sobre los colores de pantones rosa, celeste y amarillo indicados previamente.

Para aplicación sobre fotografía se recomienda su versión original con los 3 colores, o su versión en negro.

En cuanto al tamaño, el tamaño mínimo de aplicación permitido es de 15 mm y el máximo de 100 mm, siendo recomendado para su impresión de packaging.

En lo que al packaging refiere, se colocará el logo sobre un papel seda de 30x70cm impreso a color, con el mismo repetido a modo de rapport. Y también se aplicará en su versión blanco y negro, en la tapa de la caja que contiene al Roll.

Propósito

Se conformará un documento de identidad de marca, que sirve como delineamiento para la utilización apropiada de la marca “Buen Rollo!”, tanto a nivel gráfico como conceptual, y debe tenerse en cuenta al crear diseños de campaña de comunicación interna y externa.

El logo comercial de “Buen Rollo!”, que debe aparecer en las publicidades externas e internas, y todo material promocional, es el siguiente:

El logo no puede sufrir modificaciones deliberadas de ningún tipo (no podrá cambiarse la proporción, ni la tipografía, ni los colores). El logo tiene una tipografía Ravie. Podrá plasmarse el logo en los siguientes colores alternativos, siempre que la base de colores del diseño lo exija.

Para su aplicación sobre fondo de color puede aplicarse únicamente en su versión blanca o negra y sobre los colores de pantones rosa, celeste o amarillo.

Siempre que el diseño permita su legibilidad, debe utilizarse el isologotipo de los colores originales.

Caligrafía en folletería y páginas web de Buen Rollo!

Se recomiendan las siguientes fuentes para textos en el sitio web o folletería del emprendimiento:

Arial (para contenidos)

Calibri

Corbel

Para la promoción, utilizaremos en un principio meramente herramientas digitales, a excepción, de la folletería que puede ir acompañada de la entrega del producto.

La estrategia digital se va a dividir en **Branding y Performance**.

Para Branding, un feed de Instagram limpio y estético es fundamental. El contacto “directo” con el público y nuestra manera de mostrarnos, es a través de la comunicación en redes sociales.

Para Performance: es una oportunidad de realizar campañas más complejas y efectivas mediante técnicas e integraciones avanzadas.



Diversificando los mensajes



Ampliando los medios



Optimizando las segmentaciones



Optimizando la asignación de presupuesto y generar una estrategia rentable

Estrategia

Implica trabajar sobre los siguientes puntos:

1. Generar y capturar demanda
2. Acompañar la toma de decisión y concretar ventas
3. Aumentar ventas y optimizar costos

1. Generar demanda

Campaña de tráfico, captación de leads

Top of Funnel



ILUSTRACIÓN 22 - PLATAFORMAS DEL FUNNEL

1. Generar demanda

Tareas asociadas

1. Definir set de piezas y mensajes (redacción creativa y dirección de arte)
2. Diseño gráfico de piezas de campaña
3. Segmentación y configuración de campañas:

- Tráfico al sitio (buscador + display)
- WhatsApp
- Campañas de remarketing en los mismos canales

2. Acompañar toma de decisión

Tareas asociadas

1. Definición de piezas y mensajes (argumentos para concretar, anuncios de catálogo, ofertas)
 2. Remarketing a interesados
- Segmentación por comportamiento: View Content / Add to Cart / Inicio Checkout /

Ventas

- Segmentación por bases (personas que contactaron y no compraron)

3. Campañas Proactivas de mensajería (WhatsApp / e-mail)

4. Creación de nuevas audiencias a partir de estas campañas

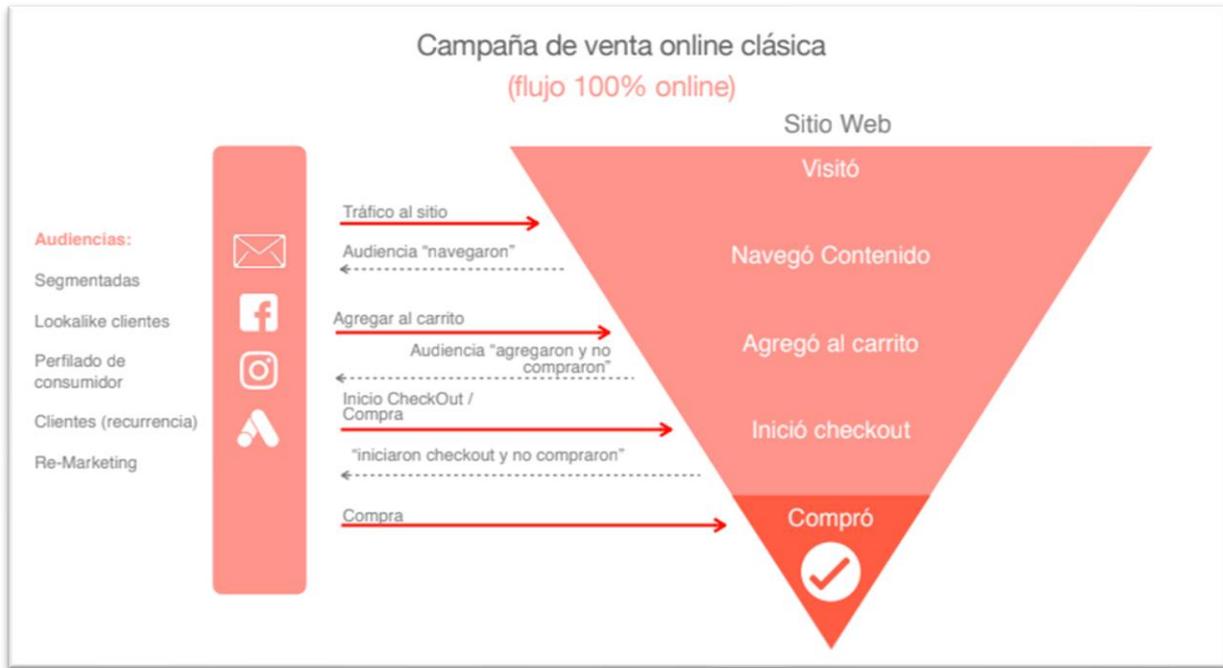


ILUSTRACIÓN 23 - ESQUEMA DEL FUNNEL

Como estrategia de comunicación digital, decidimos tomar el método AIDA para distinguir las diferentes fases que sigue un cliente cuando se enfrenta a una decisión de compra.



ILUSTRACIÓN 24 - MODELO AIDA

CONCLUSIONES FINALES

Dados los resultados de la investigación de mercado realizada a través de las diferentes técnicas y herramientas de relevamiento de información, podemos concluir que el producto a desarrollar sería aceptado de forma positiva por el mercado uruguayo.

Es importante resaltar que existieron grandes limitaciones a la hora de aplicar todas las herramientas metodológicas. Si bien se llevaron a cabo todas las instancias propuestas, no se dieron todas las circunstancias ideales para una óptima aplicación de la metodología; pero fue la mejor aproximación que se pudo lograr con los recursos existentes.

Sin lugar a dudas, el desarrollo de este producto debe estar acompañado por una buena estrategia de comunicación, tal como se plantea en dicho apartado, ya que es fundamental transmitir y dar a conocer los atributos y valor agregado del Roll. Otro pilar fundamental, es también, la cadena de distribución. La misma debe funcionar de forma correcta y oportuna, respetando los horarios de entrega, como así también se debe asegurar el correcto funcionamiento de la página web, ya que es este nuestro medio de venta. Si alguno de estos dos puntos fallara, podría generarse gran frustración o descontento por parte de los potenciales clientes y es menester dar una buena imagen y la confianza suficiente para generar una identidad de marca sólida, que perdure en el tiempo y que fidelice a los clientes.

Concluimos que es de vital importancia generar un *feedback* con los clientes por diversas razones. La primera de ellas es que el cliente se sentirá apreciado cuando se tome en cuenta sus sugerencias o críticas constructivas. Esto hace que dichos clientes perciban a la marca como mucho más cercana y generen un vínculo con esta. Por otro lado, dicho *feedback* es una gran fuente de información que genera oportunidades a la hora de continuar desarrollando el producto, adaptando al mismo o generando nuevas posibilidades de negocio. Un claro ejemplo

de esto surge de las encuestas, donde se sugiere la posibilidad de contemplar la adaptación del Roll para el público diabético, celíaco y vegano. El presente trabajo queda abierto a futuras investigaciones que puedan llegar a estudiar la viabilidad de desarrollar o adaptar el producto para estos segmentos.

Una vez que el proyecto este consolidado, se podría considerar la incorporación de nuevas tecnologías y maquinarias para la industrialización de los procesos de producción. Este proceso que formaría parte de la mejora continua requeriría de una financiación, la cual también deberá ser estudiada a través de un proyecto de inversión.

Por último, cabe recordar una reflexión brindada por Alex Pallete: **“Lo que construye la marca, no es el mensaje, es la experiencia que se vive con ella”** (2015).

BIBLIOGRAFÍA

- Belk, R. W., & Coon, G. S. (1993). Gift given as agapic love: An alternative to the exchange paradigm based on dating experiences. *Journal of Consumer Research*, 20, 393–417.
- Basic, B., Stavlic, K., & Lackovic, K. (2021). E-Integrated Marketing Communication of Micro Enterprises. *Proceedings of the 32nd International DAAAM Symposium 2021*, 0439–0445. <https://doi.org/10.2507/32nd.daaam.proceedings.064>
- Castillejo, G. (2015, 14 agosto). Lo que construye la marca no es el mensaje, es la experiencia que se vive con ella. *BELOW THE LINE, RETAIL, PROMOCIONES | Revista InformaBTL*. Recuperado 6 de agosto de 2022, de <https://www.informabl.com/lo-que-construye-la-marca-no-es-el-mensaje-es-la-experiencia-que-se-vive-con-ella/>
- Cea D’Ancona, M. A. (1996). *Metodología Cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social* (Revisado ed.). Síntesis Sociología.
- Cuánto creció el e-commerce durante la pandemia y qué sucede en Uruguay. (s. f.). *ORT*. Recuperado 2 de febrero de 2022, de <https://facs.ort.edu.uy/blog/cuanto-crecio-el-e-commerce-durante-la-pandemia-uruguay>

- CEDU. (2021, agosto). Ventas web tuvieron un crecimiento de 81% durante 2020. Cámara de la Economía Digital de Uruguay. <https://www.cedu.org.uy/ventas-web-tuvieron-un-crecimiento-de-81-durante-2020/>
- De Hooge, I. E. (2014). Predicting consumer behavior with two emotion appraisal dimensions: Emotion valence and agency in gift giving. *International Journal of Research in Marketing*, 31(4), 380–394. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2014.04.002>
- De Los Santos, D., & Fernandez, M. (2021). Comercio electrónico y género en Uruguay: transformaciones recientes y la mirada hacia la post-pandemia (Revisado ed.). Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo - Uruguay (CIEDUR), Red Género y Comercio. <https://ciedur.org.uy/site/wp-content/uploads/2021/10/Estudio-de-caso-Uruguay-A4-FINAL.pdf>
- Eggert, A., Steinhoff, L., & Witte, C. (2019). Gift Purchases as Catalysts for Strengthening Customer–Brand Relationships. *American Marketing Association*, 85(5), 116–131. <https://doi.org/10.1177/0022242919860802>
- Givi, J. (2021). When a gift exchange isn't an exchange: Why gift givers underestimate how uncomfortable recipients feel receiving a gift without reciprocating. *Journal of Business Research*, 129, 393–405. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.013>

- Guardiola, È. (2020, 1 enero). MARKETING EMOCIONAL. El poder de las emociones. Serendipia by Èlia Guardiola. Marketing Emocional y Storytelling. Recuperado 5 de mayo de 2022, de <https://www.eliaguardiola.com/marketing-emocional-el-poder-de-las-emociones.html>
- Koleva, B., Spence, J., Benford, S., Kwon, H., Schnädelbach, H., Thorn, E., Preston, W., Hazzard, A., Greenhalgh, C., Adams, M., Row Farr, J., Tandavanitj, N., Angus, A., and Lane, G. 2020. Designing Hybrid Gifts. ACM Trans. Comput.-Hum. Interact. 27, 5, Article 37 (August 2020), 33 pages. <https://doi.org/10.1145/3398193>
- Kotler P. y Amstrong G. (2008) Fundamentos del Marketing, Sexta Edición. Prentice Hall.
- Lloveras, J. (2007). Creatividad en el diseño conceptual de ingeniería de producto. Creatividad y Sociedad, 10, 133-145.
- Moreno Moya, M. (2013). Las actividades de predesarrollo en la innovación de productos: determinantes y resultados. Universidad de Murcia. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/119686/TMMM.pdf>
- Ospina Carvajal, L. F. (2013). El engagement como herramienta publicitaria para generar relación incondicional entre los consumidores y una marca (Estudio de caso) (Bachelor's thesis, Universidad Autónoma de Occidente).

- Pizzetti, M., Seele, P., & Gibbert, M. (2018). Unpacking the Unethical Gift: Gift Experience and Unethicality Assessment. *Ethics & Behavior*, 29(5), 359–381. <https://doi.org/10.1080/10508422.2018.1467763>
- Pollmann MMH, van Beest I (2013) Women Are Better at Selecting Gifts than Men. *PLoS ONE* 8(12). <https://doi.10.1371/journal.pone.0081643>
- Porter, M. (2022). *Estrategia y Ventaja Competitiva (Hardcover)*. Editorial Deusto.
- Porter, M. E. (1985). *Ser competitivo (9° Edición)*. Ediciones Deusto. https://planetadelibrospe0.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/35/34984_Ser_comp_etitivo.pdf
- Quescrem. (2021, 12 abril). Nuevas tendencias en pastelería. Recuperado 8 de febrero de 2022, de <https://quescrem.es/nuevas-tendencias-en-pasteleria/>
- Rytel, T. (2010) Emotional marketing concept: the new marketing shift in the postmodern area. *Business: Theory and practice*, 11 (1), pp. 30-38.

ANEXOS

Entrevistas

Entrevista Nicolás Merlano

1. ¿Cómo es tu vínculo con la pastelería? ¿Cómo comenzó todo?

Bueno en realidad, comenzó hace más o menos 11 años. Empecé estudiando en la facultad de arquitectura y quería implementar la pastelería como hobby, porque sé lo caro que es la facultad. Entonces quería tener un plan B como para poder ahorrar y bancar lo que era la facultad, y a los 18 empecé.

Primero porque quería ver cómo era el mundo de la facultad y después me tranquilé en una materia, que era como clave para la facultad y bueno ahí decidí empezar a estudiar pastelería. Una de las opciones que estaban en el camino era el colegio Crandon, por su trayectoria y demás; y bueno y ahí comencé a estudiar, sólo pastelería y al otro año, me copé un poco con lo que era la cocina.

Hice temporada en Valizas, todo muy hippie y bueno ahí decidí estudiar cocina. Entonces paralelo terminé la carrera de repostería, estudié cocina, y también entremedio, empecé a trabajar dentro del colegio que hay un sector llamado comedor. En donde los alumnos actualmente hacen prácticas, pero en aquel entonces trabajabas, y no te pagaban, sino que te descontaban de la cuota. Era como una manera de solventar lo que era el estudio en el colegio, que obviamente es un poco caro.

Entonces ahí, bueno estuve tres años estudiando y trabajando, y después la facultad quedó como un segundo plano y me empecé a meter como todo el mundo de la pastelería; haciendo cursos de decoración en azúcar, cursos de chocolate.

Después entremedio empecé a ir por ejemplo a Argentina a hacer un curso de chocolate. También me seleccionaron por buenas calificaciones y me fui a Bélgica a estudiar a la fábrica de Ecolade, una semana de capacitación.

Después de eso volví y también conformé parte del equipo latinoamericano de helados. Entonces fui como el pastelero uruguayo a competir a Argentina a la Sudamericana de la Copa Mundial del helado, que quedamos en el cuarto lugar. Finalmente, después hubo una vacante y finalmente terminé yendo al mundial del helado como pastelero uruguayo en Italia.

Esto es como un poco de que es académicamente y como que todo se fue después enramando entre sí, lo que me hizo claramente abandonar la facultad, y lo que me hizo seguir como todo en este mundo de la pastelería y repostería.

Y bueno, después también continué trabajando en dónde actualmente trabajo, que es en el comedor del colegio. Soy encargado allí, me encargo de toda la parte dulce de todo el colegio; y bueno y después también, paralelamente estuve trabajando en pastelería, en hoteles, haciendo pasantías.

Como que siempre intenté formarme, siempre manteniendo mi trabajo fijo que era el comedor. En los ratos libres intenté tener otro trabajo, y después empecé con la venta particular de tortas, que es un clásico de cualquier pastelero que arranca. Mi primera torta fue a los 19 años y hasta el día de hoy sigo haciendo tortas. Así que bueno, básicamente hace como 11 años que vivo cocinando.

La pastelería y yo, somos como aliados todo el tiempo. Si bien a veces me quiero escapar, porque estoy todo el día en la cocina; es algo como que convive conmigo. No es algo que lo hago y se acabó, o sea terminó el trabajo sigo en casa y bueno y después me copa cocinar algunas cosas, agasajar gente y demás.

Este va a ser el segundo año que soy el asesor gastronómico de Bake Off, del programa. Por eso a Antonio y Mica los conozco. El año pasado ellos fueron participantes y yo estuve trabajando con ellos. O sea que de toda la asesoría del programa gastronómica me encargo yo. Todos los desafíos técnicos que ven, las muestras, las réplicas, se encarga el equipo Crandon. Y bueno yo soy como la mano derecha o el referente de lo que es el equipo, y me encargo de su actividad. Eso es básicamente un poco de lo que he hecho.

Bueno también he hecho unos cursos online de pastelería en Barcelona. He intentado estar actualizado, y no quedarte en el tiempo. Porque el resto en realidad es como cualquier tipo de profesión, si no te actualizas te pasan por arriba. Hoy en día y con la Pandemia que hay encima, resurgieron un montón de pasteleros amateur, que hacen y cocinan y venden y demás, entonces bueno básicamente estoy en eso todo el tiempo, cocinando.

También cuando era más chico, entre los 20 por ahí, hice un curso de decoración en azúcar. Y también me dediqué mucho a lo que es la rama, y me dedico actualmente, a lo que son las tortas decoradas con azúcar, tortas con fondant.

Hace 5 años soy docente de Zanetti, la casa de repostería, donde me encargo de dar primer y segundo año. Ahora tenemos un plan nuevo, pero antiguamente, hasta el año pasado eran 3 niveles y yo me encargaba de dar primero y segundo año. Doy clases de decoración, doy clases también de repostería en el colegio. También estuve muchos

años como asistente de clase de repostería, hasta que bueno finalmente siempre tengo un grupo siempre a cargo. Bueno básicamente siempre estoy cocinando, dando clases de decoración, haciendo tortas.

En mi trabajo habitual que es el colegio, me encargo de todo el comedor de los niños, donde hacemos todo el servicio de comidas, diarios. Es decir, todo el menú semanal, todas las cosas dulces son artesanales, es decir no tenemos productos envasados, no tenemos refrescos, todo es casero y natural.

2. ¿Consideras que el mercado uruguayo admite la innovación en pastelería?

El uruguayo es super clásico, recién ahora se está abriendo un poco más a las opciones que se ofrecen hoy día en el mercado, pero no deja de preferir el dulce de leche. El uruguayo es muy tradicional, le gusta el dulce de leche, la torta, el merengue, que es lo más clásico y básico de la pastelería.

Hoy en día, al haber también un mercado mucho más amplio donde hay un montón de pastelerías nuevas, donde hay un montón de emprendedores que se animan a abrir un local y se dedican a la venta, dio lugar a que el uruguayo se anime a probar un poco más, las diferentes texturas y sabores. Se anima a probar algo distinto a lo que conoce.

Dentro de lo clásico, también hay cosas que ya han pasado de moda, como el Chajá, pero está bueno poder innovar y transformar ciertos postres clásicos en algo nuevo, por ejemplo.

El consumidor uruguayo se ha quedado en el tiempo, pero ahora ha implementado mucho más sabor de lo que antes se comía. Por ejemplo, el Cheesecake es algo que acá no se solía comer, era algo novedoso que veías cuando viajabas y que podías probar como algo nuevo, pero hoy en día es algo normal comer un Cheesecake acá en Uruguay y es una de las cosas que hoy día se vende más. La gente lo elige con frutos rojos o con salsa de maracuyá, es algo que ahora se está viendo mucho.

También creo que la pastelería uruguaya se está volviendo muy tradicional, se apoya en sabores básicos pero que están presentados de forma diferente. Porque un Brownie lo comimos toda la vida, pero la torta Brownie con merengue y dulce de leche es algo que ahora está de moda, es una forma nueva de comerlo. No deja de salir de lo clásico, pero es en otro formato que atrapa y es algo que tal vez comíamos antes como un bizcocho en la merienda y hoy día se transformó más en un postre. Por eso hay cosas que se mantienen, pero que se fueron innovando o reestructurando y eso hace que atrape más.

3. ¿Cuál consideras que es el postre o la torta más pedida por los uruguayos?

Como les decía, el Cheesecake, el Brownie, la Torta Rogel que es un clásico desde que tengo 15 años, pero es muy pedida.

Aprovechando tu experiencia internacional y siendo que estuviste en varios países, ¿te pasó alguna vez de querer incorporar algún sabor o alguna tendencia de afuera y que fuera o no aceptada por el consumidor uruguayo?

Más que querer innovar en sabor, la pastelería por ejemplo en Argentina es muy similar a la nuestra. En Estados Unidos, la pastelería es mucho más pesada, mucho más mantecosa, se usa mucha crema vegetal y nosotros no estamos acostumbrados a eso. Recién ahora se están viendo las tortas con buttercream, porque era algo que se usaba mucho en Estados Unidos y que recién ahora nos estamos acostumbrando a traer ese sabor a las tortas de hoy en día. Creo que el buttercream está ocupando un lugar fundamental primero a nivel decorativo, y segundo en sabor ya que se adapta muy bien al sabor de un postre o torta.

Después en realidad, es difícil poder innovar en algo y que la gente lo acepte por calidad-precio. Como pasteleros a veces queremos hacer grandes cosas pero el público uruguayo siempre está buscando el mejor precio. Al uruguayo le gusta regatear y con la pastelería pasa lo mismo. Al uruguayo muchas veces se le entra más por precio que por calidad del producto o por la innovación.

Es difícil poder imponer tendencia. Hoy en día se usa mucho todo lo que son mini postres y mini tartaletas al estilo francés. La pastelería francesa está realizándose un poco más, ahora vemos macarons, que es un producto caro y la gente no entiende por qué. Se ha incorporado pero muy lentamente. No es que uno dice “voy a hacer un bavarois” y la gente lo acepta enseguida. Por el contrario, el modo de aceptación es quizá un poco más lento.

4. ¿Cuáles son los factores o elementos que consideras importantes a la hora de presentar un producto?

Para mí lo fundamental es la estética. O sea, cuando tú vas a comprar algo, te entra por los ojos, eso sin dudas. Pero también debe estar impecable en el sabor. Por ejemplo, si compro una Cheesecake espero que este bien de textura, que tenga buen sabor, que no esté gomosa, que si tiene gelatina no se encuentre ningún grumo, que la salsa sea adecuada, que la fruta tenga buen aspecto, que el producto se vea cuidado. Hoy en día también se usa mucho las cosas rústicas, pero a veces son las más complejas, porque llevan una estética muy trabajada.

Obviamente importa la presentación final, como se entrega, como es la caja o el packaging. Importa cómo tratas al cliente, ya que independientemente de la compra, el trato previo con el cliente para saber lo que quiere y tener cierta empatía en cómo tratarlo. Importa la calidad de los ingredientes, uno tiene que tener ciertos parámetros de calidad y eso es lo que hace la diferencia con la competencia.

Si bien esto no refiere a la presentación, es importante estar disponible para atender al cliente. El cliente te llama los fines de semana y en cualquier horario y uno debe poder brindar un excelente servicio, atender a sus dudas, responder rápido. La coordinación del envío, el presupuesto, la decoración, todo esto constituye un pienso y un trabajo previo que muchas veces no se ve.

5. Yendo específicamente a la elaboración de un pionono, ¿cuánto tiempo implica elaborarlo y cuánto demora el proceso de la mise en place?

El pionono es una preparación completamente clásica, sencilla y fácil. Tiene una técnica y hay que respetar sus medidas, ya que, como todo en la pastelería, es exacto. En el horno, demora unos siete minutos, y su preparación puede llevar diez en total. Haciendo la mise en place, batido, integración no llevaría más de eso. Es un producto de fácil realización y es económico, es un postre que es accesible. Su receta básica serían 4 huevos, 100 gramos de harina y 100 gramos de azúcar y es fácil de hacer. Para hacerlo no se necesita nada más que una batidora para incorporar aire.

Si bien es fácil de hacer, es un producto que ya no se está viendo tan seguido. Es un producto que hoy día lo hacen más las abuelas y no tanto el pastelero moderno. No significa que no se haga, es solo que hoy día se usa en diferentes preparaciones. Ya no se ve el pionono clásico arrollado con dulce de leche, pero quizá si se utiliza como la base para otro postre. Si se lo puede ver como otro tipo de formato.

A raíz de una sugerencia que nos fue realizada en la encuesta, te queríamos consultar: ¿es posible hacer un pionono con una harina que no sea de trigo, vegano o sin azúcar?

Es viable hacerlo sin azúcar o con harina sin TACC. Vegano no lo veo viable, ya que el huevo es uno de los ingredientes principales del pionono. Obviamente las texturas nunca van a ser iguales porque el azúcar le da estructura, sabor y color y el uso de otro tipo de harinas también va a diferir en la textura. Aún así los resultados, ya sea por el uso de Stevia o edulcorantes o harinas alternativas como la de arroz o la de fécula de maíz son óptimos, no quedan mal.

6. ¿Tú haces productos de pastelería personalizada? ¿Qué aspectos del producto personalizas?

Si, personalizo y tengo en cuenta lo que solicita el cliente. Hay pedidos muy específicos, pero depende del cliente y de qué tan puntillosos sean con el detalle. En lo personal no me gusta copiar tortas, si inspirarme en un modelo pero luego yo le pongo mi estilo personal. Obviamente si el cliente quiere una torta de una determinada forma la tenes que respetar, porque es el que paga. La decisión está en uno si quiere copiar o si se la quiero hacer o no. Se puede personalizar el color, diseño, estética y sabores.

7. ¿Cuál es la mayor dificultad que encuentras en torno al negocio de la pastelería?

Lo más negativo diría que es que te cancelen un pedido que ya está hecho. La mala educación de la gente también es un aspecto negativo, pero no es lo más habitual. Y en alguna oportunidad también me pasó que no me quisieran pagar. Sucede que el cliente muchas veces no sabe lo que hay detrás de la pastelería. Todo lleva tiempo, hacer un presupuesto, hacer la compra, elaborar, decorar, y el público muchas veces no lo valora o no aprecia.

8. ¿La gente acostumbra a comprar pastelería pre paga?

En lo personal, yo soy de confiar, pero si suelo pedir una seña. Se que hay otros pasteleros que piden la seña con mayor anticipación de lo que lo hago yo o que incluso pide pago anticipado, por lo que entiendo que no genera resistencia por parte del cliente. Además, genera un compromiso por parte del cliente.

9. Pensando en la oportunidad de consumo del público uruguayo y dejando de lado las celebraciones de cumpleaños ¿en qué otras oportunidades solicitan productos de pastelería personalizada?

Se hacen pedidos durante todas las festividades del año, por ejemplo, día de la madre, del padre o incluso día del niño. También en Pascuas, San Valentín, Halloween para fiestas infantiles. Hoy en día la gente está acostumbrada a festejar más y celebrar más. Me ha pasado que me pidieran un postre para celebrar un ascenso en un trabajo e incluso una renuncia. Las tres fechas en las que más trabajo sin dudas son Pascuas, Navidad y día de la Madre.

Creo que todo esto está muy impulsado por todo el marketing en general que hay en torno a las celebraciones del año.

10. Y ya que hablamos de marketing, ¿qué herramientas son las que utilizas para publicitar tu negocio?

Las redes sociales hoy mueven todo, son fundamentales. Sin embargo, la mejor publicidad es el boca a boca. Años atrás me llegaban pedidos por recomendación de unas personas a otras, y en lo personal, considero que es la mejor herramienta de marketing. Fotos lindas y con lindos filtros podemos sacar todos, pero la confianza pasa por la recomendación y la mayor publicidad de uno, es uno mismo.

Entrevista Micaela Briozzo

1. ¿Cuándo empezaste en el rubro?

Sí, hará tres años más o menos y con la pandemia fue en realidad que arranque con mi pequeño emprendimiento.

2. O sea, ¿viste la pandemia como una oportunidad para arrancar?

Sí, el teletrabajo, las clases online y todo está más tiempo en casa y tenía el tiempo de cocinar.

3. Antes de eso habías tenido algún acercamiento a la pastelería?

Cocinaba, pero para la familia, no vendía. Eran más bien tortas de cumpleaños.

4. ¿Cuáles son los productos que ofreces?

Tortas, postres, alfajores y medialunas

5. ¿Y los has hecho personalizados alguna vez sobre todo lo que es tortas y postres?

Sí

6. ¿En qué sentido personalizados por ejemplo de acuerdo a los colores que te piden diseño formas?

Claro, sí, no sé a veces me piden que una torta que tengo en el menú sea la de la principal, entonces no la hago como la hago siempre, sino que la personalizó y a veces ellos mismos me piden determinadas cosas, entonces eso varía bastante.

7. Y cuáles son, por ejemplo, ¿la combinación de sabores que más te piden?

La Ramón Navarro

8. Quiero hacer esa aclaración porque claro digo obviamente vendes en el mercado uruguayo, pero ¿cuál es el común denominador de lo que es el público general uruguayo?

Dulce de leche

9. ¿Algún sabor más innovador que te hayan pedido o que te haya llamado la atención?

Sí, una torta rellena de Ganache de chocolate blanco que si bien es bastante común es raro que te pidan rellena de chocolate blanco. Acá en Uruguay es bastante raro.

10. En cuanto justamente a los hábitos de consumo de los clientes, ¿en qué ocasiones consumen tus productos o para qué ocasiones te piden generalmente?

Los fines de semana

11. Ok, pero ¿suele ser para cumpleaños? ¿o te piden para alguna otra cosa también?

Y depende, o sea, si es tortas o postres es para cumpleaños, si es más tipo medialunas, alfajores, es más para hacer un regalo o para el ambiente.

12. Bien, justamente hablando de regalos entonces, ¿qué significa para vos que te regalen un producto de pastelería? ¿Te han regalado alguna vez?

¿Tipo comestible o un producto con lo que yo pueda hacer?

13. O sea de que te hayan justamente regalado una torta o un desayuno personalizado algo de eso.

Sí sí, en mi cumpleaños siempre pido desayuno, porque me gusta que no tenerme que cocinar yo.

14. O sea en general dejando de lado tus propios gustos, ¿el uruguayo suele regalar una serie de tortas?

Sí.

15. ¿Cuál es el grado de aceptación de los productos cuando incluyen mucho colorante? ¿A la gente le gusta?

Bueno particularmente yo no soy de usar mucho colorante, sólo en las tortas de cumpleaños tipo infantiles que me piden algún diseño; que ahí todas las tortas que me piden personalizadas llevan colorante. Pero si no en las el tipo en el catálogo que tengo así fijos, no ninguno.

16. ¿Pero en general el público no es que se resiste al uso del colorante?

Yo no soy muy fanática, pero todas las tortas infantiles, tienen color entonces todas tienen colorante, no adentro, sino la cobertura.

17. Con respecto, por ejemplo, a la presentación de productos, ¿te parece que eso cambia a la hora de vender? ¿Le importa al cliente mucho más allá del sabor? Me refiero a todo lo que tiene que ver con el packaging, si tiene una tarjeta, el formato de entrega.

Sí, sí, eso me hace mucha referencia ponele, no sé yo qué hago con las medialunas. Yo las entrego en una cajita de cartón, con una linda tarjetita. Y muchos me hacen referencia a eso, que todos pensaban que iba a venir en una bolsa de papel o cosas así sí, sí les importa.

18. ¿Entonces es la caja lo que también crea un diferencial, ¿no?

Sí, hace también que puedas elevar un poco el costo.

19. En relación al costo, ¿cuánto cobras más o menos una torta?

Y en general hago los costos por dos de las que están en el catálogo. Varía mucho el tamaño. Por ejemplo, un Chajá de frutilla de 30 centímetros de diámetro \$1600, pero las personalizadas si mide 20 centímetros de diámetro, sale \$2.000, y si es una decoración bastante "pro" así como decirle sale más. Eso varía mucho en el relleno, los sabores, entre otros.

20. ¿Hay algún relleno que sea tendencia?

Últimamente me han pedido de Oreo y de Carrot Cake me piden mucho.

21. Hoy en día, ¿cuáles son las tendencias en pastelería que están de moda?

Bueno las tortas con frases, o las tortas siempre cubiertas en buttercream. El fondant ya casi no se usa, solo para decoraciones. Y las tortas personalizadas altas, no tan anchas de diámetro, sino más bien altas o con el drip que cae. Las cookies también vienen acompañadas con el diseño de la torta. No sé si esos tanta tendencia, pero sí es lo que más me piden.

22. ¿Ofreces algún producto, saludable u opciones saludables dentro de las opciones que vos manejas?

No, hago una sin harina para celíacos, pero no es saludable. Si cocino saludable para mi propio consumo, pero son ingredientes que salen caros, aunque si me han pedido.

23. ¿Qué opinas de Instagram como herramienta a la hora promocionar tus productos?

Bueno, es la principal, yo hago todo por ahí.

24. ¿Ahí mismo vendes o tenés un ecommerce?

No, todavía no. Vendo solo por Instagram y tengo solo una cocina.

25. Las personas que te compran, ¿después comparten en Instagram u otras redes sociales alguna foto de tu producto y te etiquetan? ¿Te ha pasado alguna vez?

Me pasa desde Bake Off que me etiquetan con más frecuencia y me etiquetan a mi cuenta personal y mi cuenta de emprendimiento. Yo creo que también lo hacen por el hecho de que estuve en Bake Off y les gusta mostrar en las redes eso. Igual lo que más comparten son las medialunas.

26. ¿O sea que para vos hubo un antes y un después en tu emprendimiento? Es como la creación de tu marca personal, o sea, ya tienes tu marca personal qué es lo que estás vendiendo, digamos.

Si.

27. Siguiendo con las redes, a la hora de llegarle a tu rango de clientes a tu público objetivo, ¿qué es lo que más te funciona?

Es más bien publicaciones y las historias que son tipo de mientras elaboró las preparaciones; y en la publicación muestro el producto final con el packaging. Mientras que en las historias es más el proceso y lo interno.

28. Tú nos comentaste, que arrancaste en la pandemia, y por más que arrancaste ahí, ¿qué desafíos te implicó eso?, O sea, porque imagino ciertas dificultades por el hecho de las restricciones que estaban por aquel momento.

Yo creo que la pandemia me benefició en realidad, porque como estaba todo el mundo en su casa, todos querían comer y me pedían muchísimas cosas para la tarde. Todos los días de la semana tenía encargos.

29. ¿O sea, que hoy por hoy las herramientas digitales son como lo principal para para vender el producto o servicio?

Instagram, sobre todo, Facebook no se usa mucho.

30. ¿Has usado alguna vez herramientas como Google Ads?

No.

31. ¿Y promoción por Facebook?

Sí, pero para Instagram en ocasiones puntuales como fue el Día de la Madre que hay mucha competencia y me sirvió muchísimo.

32. ¿Qué rango etario es el que más te consume? O sea, ¿qué edad tienen las personas que más consumen?

No el que recibe el producto, sino el que te lo compra.

Yo calculo que entre 25 y 40 y público mixto.

33. ¿Has hecho alguna vez boxes temáticos para festividades o eventos?

Para Navidad hice una promo de budines y pan dulces. Para el día del niño no hice, pero si para el día de los abuelos, del padre y de la madre.

34. ¿Y consideras esos productos como edición limitada?

Sí, aparte de esas fechas son claves, lo que trabajas ahí no lo trabajas en el resto del año.

1. Bueno Antonio, nos gustaría que nos cuentes ¿Cómo comenzó tu vínculo con la pastelería?

A ver... Yo en el rubro Pastelería estuve toda mi vida porque vengo de una familia de panaderos, entonces en casa me crié en una panadería. Siempre estuve metido en lo que era la cocina, en este caso la panadería. Desde muy chico me gustó, siempre estuve metido haciendo tortas y cosas. Siempre cuento como anécdota que mi primera torta fue a los nueve años, mi primera torta decorada, de la mano de mi padre. A partir de los 13 años comencé a hacer cursos pequeños, o sea de decoración, no soy pastelero, siempre hacía cursos de tres o cuatro meses y siempre fui muy autodidacta, tengo la facilidad esa, siempre lo hice como *hobby*, nunca me dediqué 100%, antes hacía el liceo y los fines de semana hacía tortas para la panadería digamos, y practicaba mucho con familia y amigos, regalaba tortas. Después con veinte o veintiún años, me seguí perfeccionando, haciendo talleres, cursos muy cortitos y hoy por hoy lo hago como *hobby*. El año pasado tuve la oportunidad de entrar a Bake Off, pero no soy pastelero porque eso abarca mucho más de lo que yo sé, sólo soy decorador de tortas. Este es un poco mi inicio y mi formación en este rubro y siempre como *hobby* si tengo tiempo y ganas, pocas veces he dicho que no a hacer tortas, las hago si me encargan.

2. Justo te íbamos a preguntar ¿cuál es la diferencia entre pastelero y decorador de tortas?

El decorador de tortas como lo dice la palabra, decora tortas.

3. ¿Decoras tortas que te llevan hechas?

No, no, no. Yo hago todo, desde bizcochuelo, relleno y decoración. La pastelería abarca lo que son masitas, como para hablar a grandes rasgos. Cuando te recibís de pastelero te enseñan parte de heladería, panificación, hacer masas secas, galletas, postres, yo de eso no sé mucho, lo he aprendido por YouTube, solamente sé de decoración, si he hecho talleres de decoración. Me gusta más el detalle, es decir la torta inicial o principal de cualquier evento. Tú decís que “solamente sabes de decoración”, pero nos parece un detalle sumamente importante porque es justamente por los ojos por donde le llega a la persona un producto en pastelería.

Es la parte visual, tal cual. Es la parte estética que se puede ver. Obviamente que hoy por hoy con todo este tema de Bake Off hago más postres, galletas, cupcakes y esas cosas, pero tampoco me gusta, tampoco me siento cómodo. Si ustedes ven mi página, tengo tortas y muy pocas veces otra cosa porque como no me gusta hacerlo, no quiero

que me pidan. Pero si me piden una torta de tres pisos, te hago la torta y todo. Muchas veces me piden, que está muy de moda lo que son las mesas dulces, entonces te dicen que quieren 12 cupcakes, 12 popcakes... en eso yo no me meto, a no ser que sea una persona muy conocida o un familiar.

4. ¿Estábamos viendo en tu página que muchos de tus productos parecen ser personalizados, nos podés confirmar que esto sea así?

Si, a ver, trabajo mucho más con los niños que con los adultos, tengo muchas más tortas infantiles que tortas para quince o casamientos, la gente como que te encasilla en algo. Después el tema de personalizar cuando me piden una torta, siempre digo que le voy a poner un toque personal, esa es una de las cosas principales porque es imposible copiar una torta que te mandan, ponele que del 100% de los clientes, un 70% me pide una torta y me manda una foto y un 30% me dice necesito de Mickey, hacela como quieras. O sea, tengo esa clientela, en menor escala, ahí sí puedo diseñar y personalizar en un 100%, otras veces no, te piden una réplica exacta y ahí aclaro que eso es imposible porque cada pastelero es diferente.

5. ¿Qué tiempo te insume en promedio hacer una torta decorada?

El tema de realizar una torta es bastante complejo porque no se hace en un día, se hace en dos días. Para hacer una torta, por ejemplo, ayer sábado entregué una que la empecé a hacer el martes, el martes bato bizcochuelos, el miércoles hago los diseños que lleve, el jueves relleno, el viernes decoro y el sábado entrego. Entonces si me pongo a sumar todos los días, son 2 hs por día que trabajo, entonces cuando se llega al final son 10 o 12 hs de trabajo que me lleva hacer una torta. Todo requiere organización, pero si sólo decoro como mínimo me lleva 3 hs, por más sencilla que sea lleva su tiempo.

6. Aprovechamos para hacerte una pregunta un poco más técnica, hablemos de un pionono, dejarlo pronto para consumir, ¿cuánto tiempo crees que requiera?

Te puede llevar media hora, desde que rompes los huevos, los pones en la batidora, el pionono es una preparación rápida. La mise en place que es la preparación de los ingredientes, te lleva cinco minutos, el batido te lleva diez y diez o quince de horneado.

7. A la hora de presentar un producto, ¿Qué elementos consideras que son importantes?

La calidad me parece que es importantísima. A ver, en el rubro pastelería o decoración de tortas hay muchas cosas importantes, la calidad es lo principal, la estética y la creatividad. Esos tres factores me parece que son importantes y que un pastelero o un repostero debe tener. Podes tener una torta preciosa, pero la vas a comer y es incomible. Mis tortas están hechas con dulce de leche Conaprole y hay gente que me dice que hay otros más ricos o más baratos, esta todo bien, pero yo estoy acostumbrado a usar el Conaprole que sé que es rico, que tiene buen sabor, y sé que la calidad de mi producto va a ser bueno, no digo que no pueda usar otro, pero he probado otros y la calidad no es la misma.

8. ¿Cuáles consideras que son las principales tendencias en torno a la pastelería hoy día? ¿Qué está de moda? ¿Hacia dónde está yendo la pastelería?

Mira, yo no soy muy estudioso de eso, pero creo que hay una tendencia a trabajar con cremas. Cuando yo empecé, eran todas tortas con merengue, después se empezó a incursionar en el fondant, al comienzo lo odiaba porque no lo sabía usar, hoy por hoy no te hago una torta que no sea de fondant porque me acostumbré. Hoy día la tendencia es a usar buttercream que es una crema de manteca. En cuanto a la decoración hay muchas tortas minimalistas, siguen siendo temáticas, pero no muy cargadas y depende mucho del país y del decorador, cada uno tiene una tendencia y una personalidad diferente, hay decoradores que modelan, hay otros que hacen láminas comestibles. Pero si tengo que decir algo, la tendencia es ser minimalista y con buttercream.

9. Hablando acerca de la decoración, ¿Cuál es el grado de aceptación por parte del público de productos que incluyen aditivos como, por ejemplo, colorantes? ¿Tu ofreces alguna opción saludable dentro de tu portfolio de productos?

Nunca he tenido problemas con ningún cliente por el uso de colorantes, nunca se han quejado o me han pedido que la torta no tuviera colorantes. Tampoco tengo opciones saludables, me han pedido, por ejemplo, tortas para diabéticos y celíacos, pero es un terreno en el que no me meto. Me parece que tienes que tener una mejor preparación, es otro tipo de responsabilidad. No he incursionado en la cocina saludable y tampoco he estudiado ingredientes como por ejemplo las cremas vegetales, que estimo pueden llegar a tener más grasas saturadas que la manteca. Hay gente que hoy día, por ejemplo, me pide tortas con merengue, porque se tiene una concepción más saludable del mismo, se está volviendo a la vieja escuela.

10. ¿Cuáles son los sabores más solicitados por los consumidores uruguayos y cuáles son los más innovadores que te han pedido?

Acá en nuestro país, el dulce de leche y el chocolate es lo que funciona. Como yo hago más tortas para niños que para adultos, les podría decir que el niño acepta más el dulce de leche o el chocolate que una crema de maracuyá. Si me piden una torta para adultos, ahí si hay otra predisposición a sabores. Por ejemplo, el fin de semana que viene tengo que hacer una torta para niños, pero me pidieron hacer una de las capas con sabor a coco porque le gusta a la madre.

11. Cuando se trata de adultos, ¿el uruguayo es innovador?

Al uruguayo creo que hay que educarlo, es muy clásico y conservador. De la manera que piensa el mundo, te lo plasma en una torta. Entiendo que es algo que pasa en todos los rubros. El uruguayo pone muchos peros y le cuesta salir de lo tradicional, tiene miedo a lo desconocido, pero después cuando prueba un nuevo sabor te dice “que rico”. Hoy por hoy me piden muchos más postres de los que hicimos en el programa que postres tradicionales uruguayos, y eso también es animarse a probar algo nuevo, muchas veces para paladares más complejos. El uruguayo de esta era pide más Cheesecake o Brownie que Chajá.

12. ¿Cuánto cobras una torta?

El precio se define por la cantidad de porciones, la decoración y el relleno. Son los tres puntos clave. Hace años que no cobro tortas por kilo. En promedio, una de mis tortas cuesta \$3000-3500 para 25 personas. Por menos de \$2000 no prendo el horno, es mi gasto fijo. Hay gente que te pide tortas para una o dos personas, esto no forma parte de lo que yo hago.

13. ¿Cuáles son los aspectos que generan mayor dificultad en torno al negocio?

Sacar un presupuesto es complicado y el tema del cobro es a veces también complejo. En oportunidades me han quedado debiendo dinero. Hoy por hoy me estoy acostumbrando a pedir una seña que corresponde a la mitad del valor. En la entrega se abona el resto y el delivery lo cobro aparte. Los delivery se cobran, es como todo. Para entregas en mi domicilio, les doy un rango de dos horas a las personas para que pasen a retirar, suponte entre las 18 y las 20 hs.

14. Y tu paso a través de Bake Off, ¿cambió tu servicio? ¿Tus productos ahora tienen un valor agregado debido al reconocimiento de tu nombre?

En realidad, no cambió mucho, pensé que haría más tortas, pero la marca Bake Off no me cambió nada. Pensé que se incrementarían los pedidos, pensé que se incrementarían las consultas, pero no fue así. Tampoco cambié los precios por haber participado del programa. Sí obtuve clientes nuevos que por ahí les tomaban fotos a mis productos y lo subían a las redes sociales. Debido a la exposición que tuve, me etiquetaban cuando posteaban alguno de mis productos. Instagram no es la red social que más utilizo en lo personal, para vender mis productos, pero entiendo que si lo sabes usar es una plataforma muy rendidora y valiosa para vender, sobre todo si la estética de los productos acompaña.

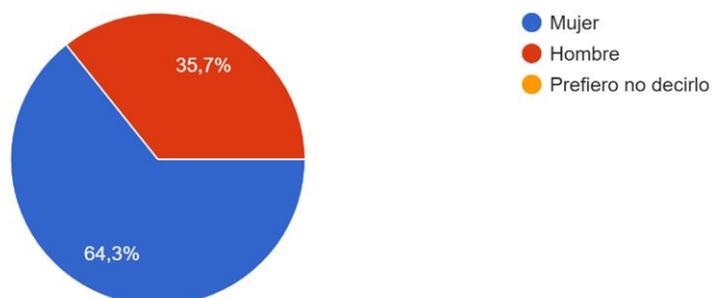
15. ¿Consideras que un producto de pastelería es un buen regalo?

Sí, me parece super lindo, es un halago. Regalar algo de pastelería es un acto de amor muy lindo, muy cariñoso.

Resultados Encuestas

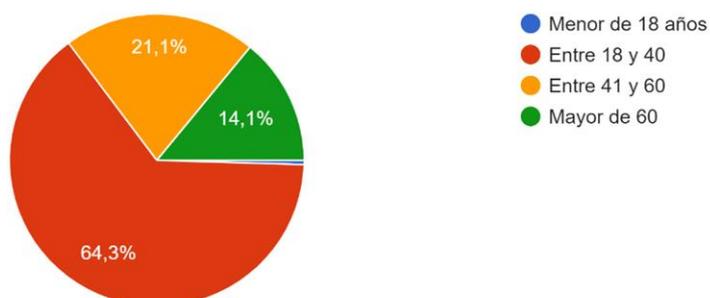
Antes comencemos por conocerte un poco... Cuál es tu género?

213 respuestas



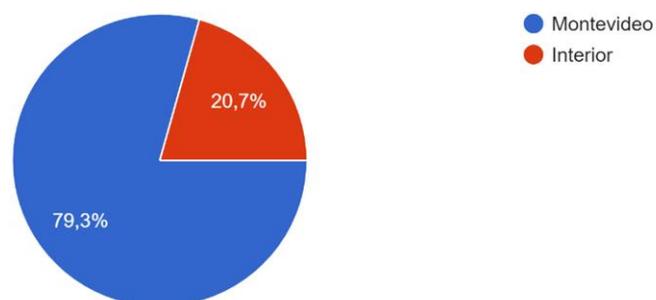
Qué edad tenes?

213 respuestas



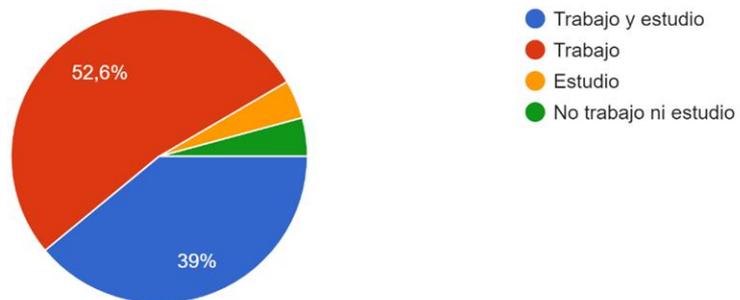
Dónde vivís?

213 respuestas



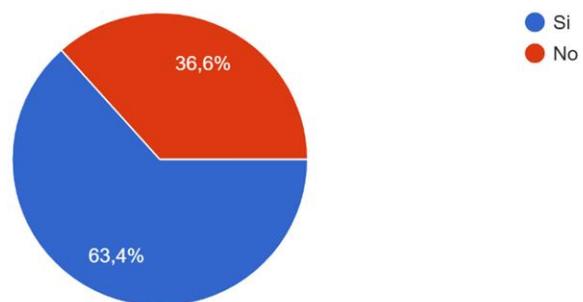
Trabajas o estudias?

213 respuestas



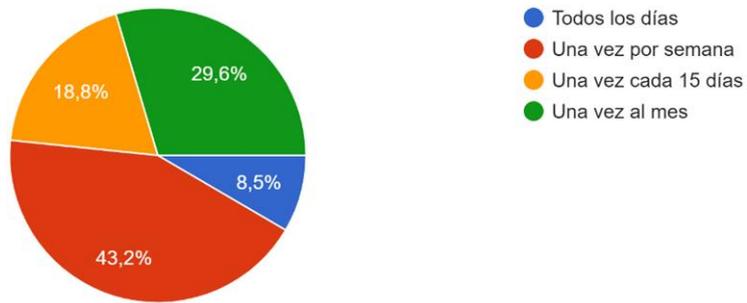
Consumís productos de pastelería de forma habitual?

213 respuestas



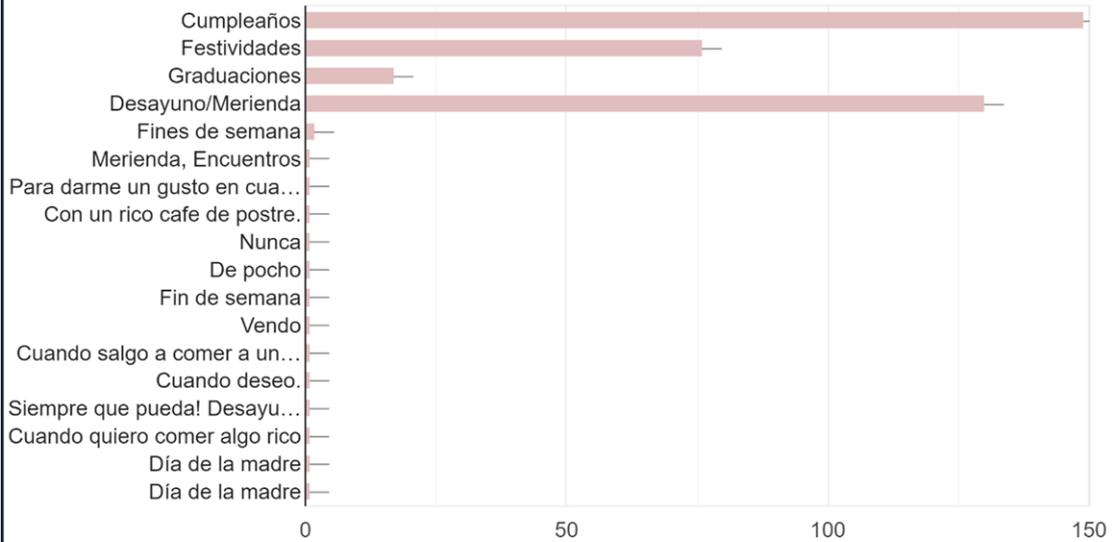
Con qué frecuencia?

213 respuestas



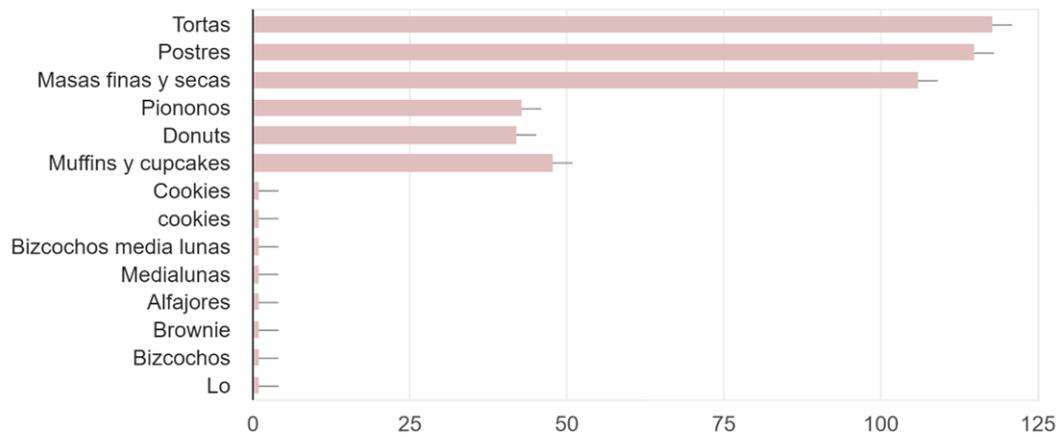
En qué ocasiones?

213 respuestas



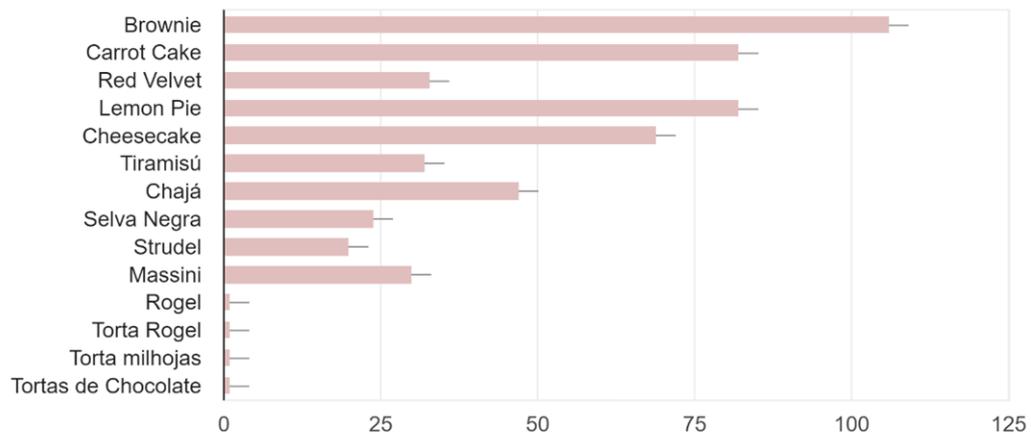
Qué tipos de productos de pastelería consumís? (elige max. 3 opciones)

213 respuestas



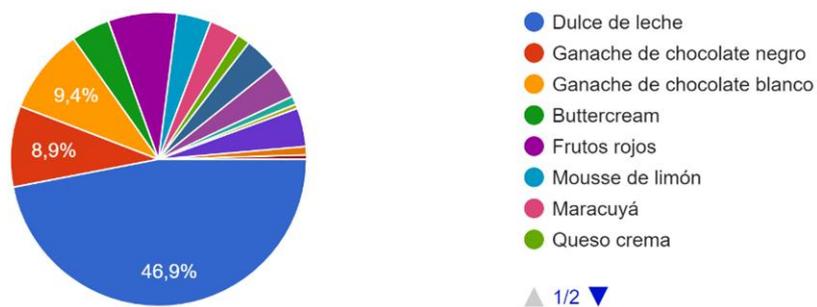
Cuáles son tus postres favoritos? (elige max. 3 opciones)

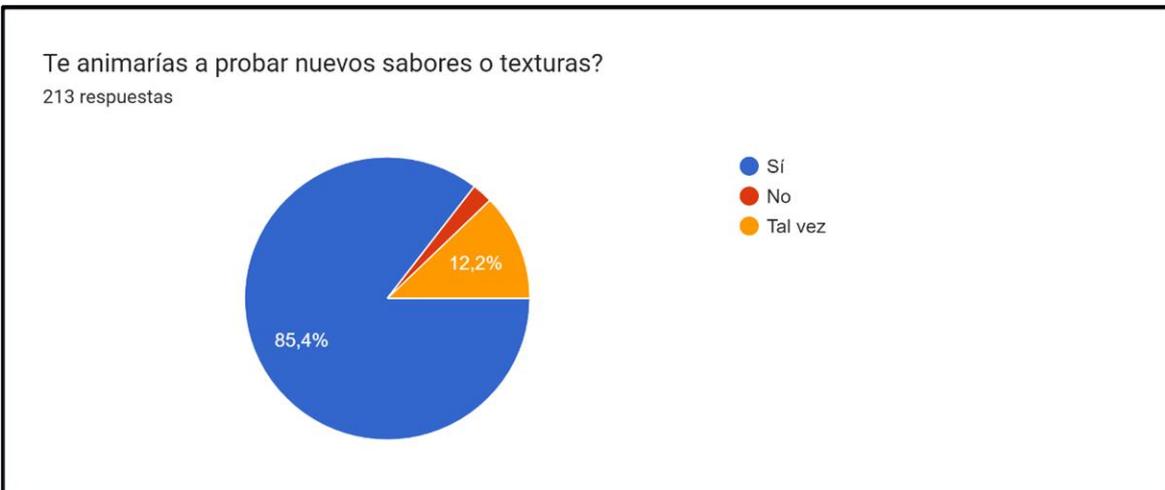
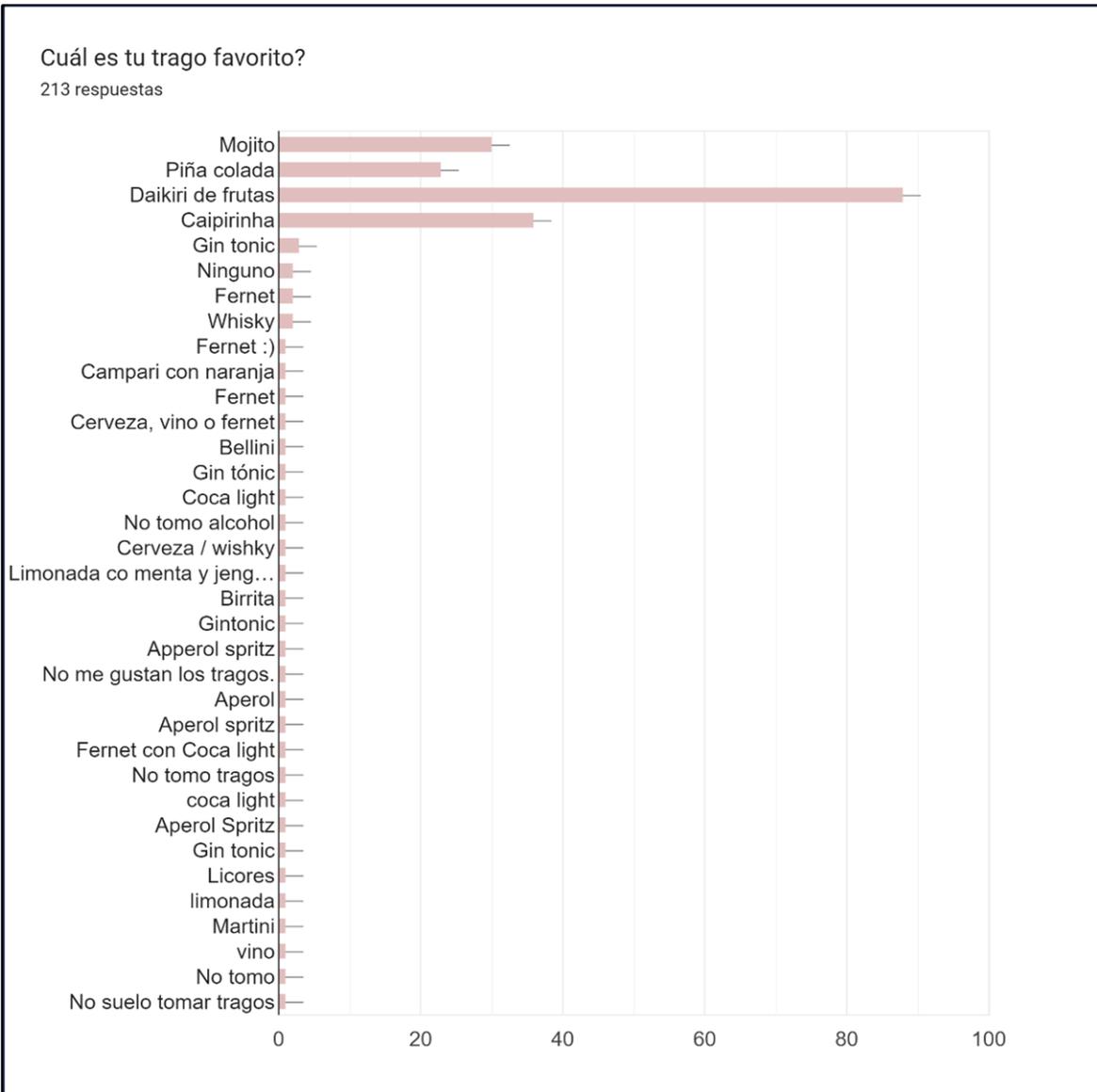
213 respuestas



A la hora de consumir una torta, cuál es el relleno de tu preferencia?

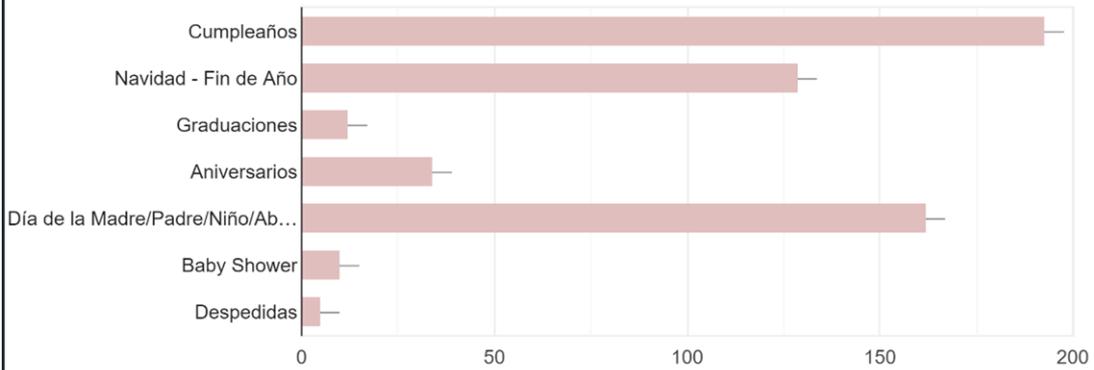
213 respuestas





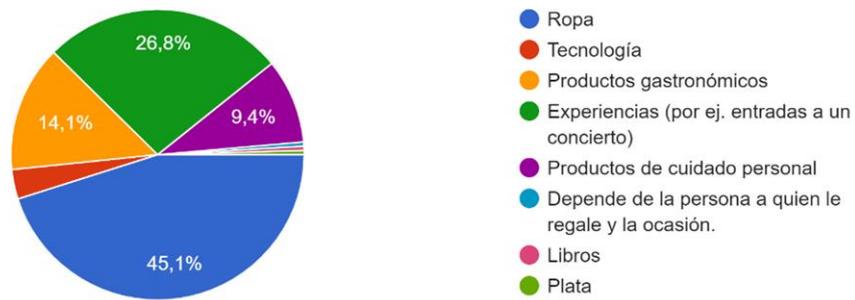
En qué ocasiones realizas obsequios?

213 respuestas



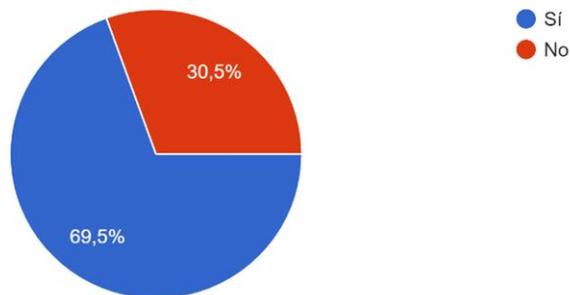
Qué preferís obsequiar?

213 respuestas



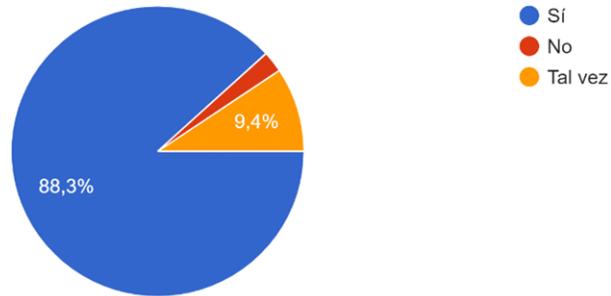
Recibiste u obsequiaste alguna vez un regalo personalizado?

213 respuestas



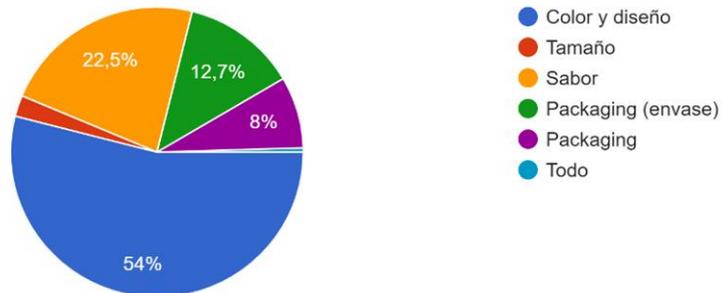
Regalarías un producto de pastelería personalizado a un ser querido?

213 respuestas



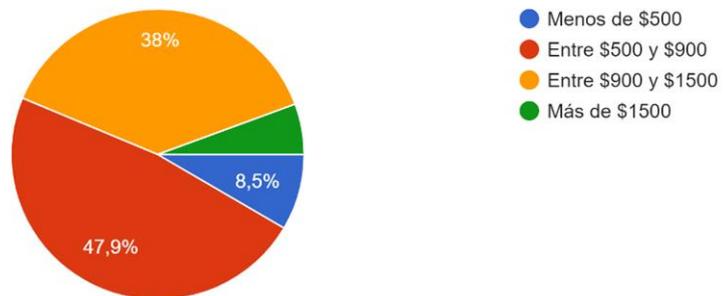
Qué aspecto te gustaría personalizar?

213 respuestas



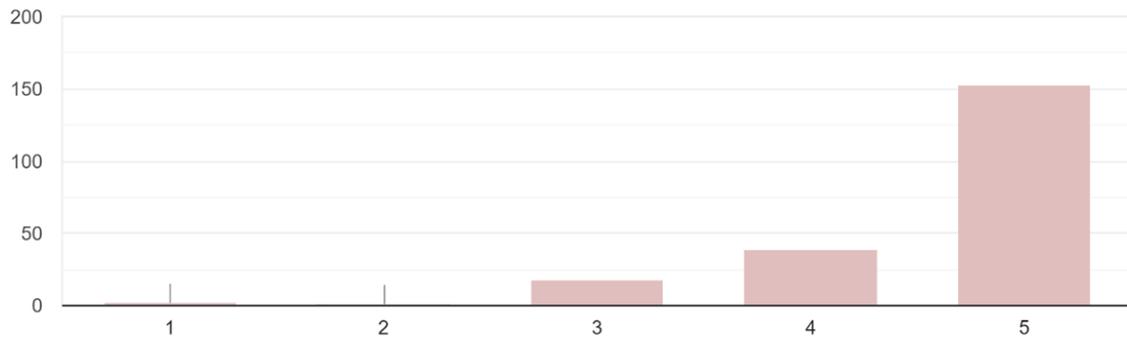
Qué rango de precio estarías dispuesto a pagar por un comestible personalizado?

213 respuestas



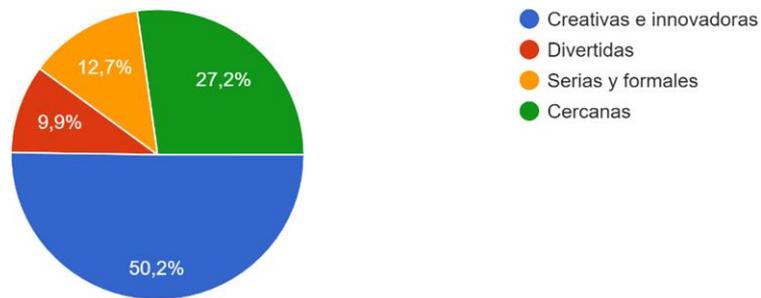
Por último, qué tan importante es para vos incluir un mensaje en un regalo personalizado?

213 respuestas



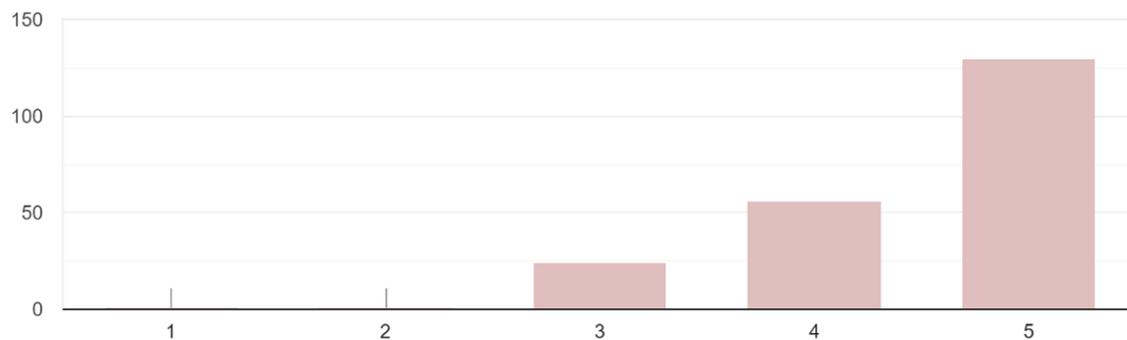
Cómo son las marcas que habitualmente consumes?

213 respuestas



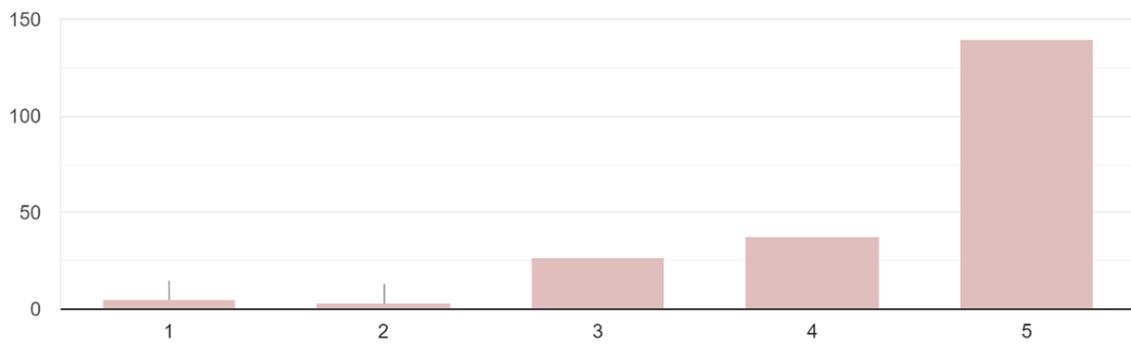
Qué importancia consideras que tiene el packaging a la hora de comprar un producto?

212 respuestas



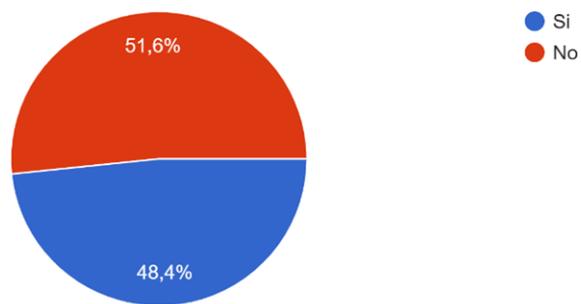
Qué importancia tiene el envío a domicilio para ti?

213 respuestas



Acostumbas a compartir en redes sociales la las fotos de los productos etiquetando a la marca? (posteos, historias)

213 respuestas



Mystery Shopper:

Fecha: 11/06/22

Empresa: Donas Alvarito

Producto: Donas personalizadas

¿Por qué medio de comunicación o vía de atención se realizó el pedido?: Por Instagram

¿La persona que te atendió te saludó al momento de iniciar la atención?: La primera respuesta fue un “Hola” y ya respondió lo que se le preguntaba.

¿La persona que te atendió te brindó un trato cálido y personalizado?: Mantuvo un trato cordial durante toda la conversación vía Instagram

¿La persona te orientó o ayudó a elegir el producto?: Simplemente consultaron que era lo que necesitaba, cuando le comentamos nos dijeron que lo podrían realizar y dieron la opción de que sean donas mini.

¿La persona que te atendió agradeció tu compra y se despidió amablemente?: Al momento de concretar la venta (luego de realizarle la transferencia por el pago del pedido) agradece expresando: “gracias por elegirnos”.

Comentarios atención al cliente: La persona con la que interactué en todo momento fue muy cordial. El contacto fue por medio de Instagram en donde me asesoraron sobre las opciones de donas personalizadas que tenían. El saludo inicial fue correcto, no siendo personalizado, sino más general. Respondieron con interés todas las consultas que realicé. Una vez confirmado el pedido, me brindaron los datos bancarios para realizar la transferencia para el pago de la totalidad, coordinamos dirección de entrega y se despiden de forma correcta.

¿El producto solicitado estaba disponible?: Como el producto era personalizado, requería que se preparara específicamente, pero en ningún momento hubo inconveniente a realizarlo.

¿El producto solicitado admitía la posibilidad de personalizarlo?: Si, lo solicitado fueron unas donas personalizadas, con chocolate blanco y negro con la temática “Fiesta del chocolate” con una moña roja encima.

¿Qué aspecto del producto se pudo personalizar?: Era posible personalizar la decoración (Chocolate blanco y negro, moña roja), el mensaje que va incluido y el horario de entrega.

¿Existía una carta o catálogo de sugerencias predeterminadas?: En ningún momento ofrecieron o facilitaron una carta con opciones

¿Se limitó algún aspecto del producto a la hora de personalizar?: Todo lo que se solicitó fue posible.

¿Se permitió añadir un mensaje o tarjeta?: Fue posible agregar una tarjeta con un mensaje, junto al producto, al momento de recibirlo. Fue una tarjeta de cartón con el mensaje escrito a lapicera

¿Se permitió personalizar el Packaging?: No fue opción personalizar el Packaging ya que no es una posibilidad que Donas Alvarito ofrezca.

¿Se brindaron opciones predeterminadas de Packaging?: No. El producto fue recibido en una caja de cartón elegida por ellos.

Comentarios personalización del producto: el producto recibido fue como se había solicitado, respetando los sabores, tamaño (mini donas), color y forma de la decoración establecida. El producto contenía una tarjeta con un mensaje que fue solicitado incluir.

¿Se ofreció la posibilidad de elegir envío a domicilio?: Si se dio la posibilidad

¿El envío tiene costo adicional? ¿Cuánto?: Al momento de realizar el pedido se aclaraba que el envío era con costo y se debía abonar junto con la reserva del producto. El costo del mismo era de 150 pesos.

¿Se brindó la posibilidad de elegir día y horario para recibir el producto?: Si, al momento que se opta por el envío a domicilio, se permite la elección del día y la hora de preferencia.

¿El producto llegó en el día y horario estipulado?: El horario estipulado era de 16:30 a 17:00 horas y el producto llegó 17:05, por lo que se respetó y cumplió con lo establecido.

Comentarios logística: Se estableció como horario de entrega el sábado entre las 16:30 y las 17:00 horas, se recibió a las 17:05, por lo que quedé conforme con lo pactado. El costo del envío fue de \$150 lo que me resultó acorde.

¿El producto estaba fresco?: Las donas recibidas estaban en perfectas condiciones, frescas y con muy buen sabor.

¿El producto cumplía las expectativas?: A nivel general estaban ricas, pero esperábamos más de la decoración, una mayor prolijidad.

¿El producto tenía una estética y apariencia agradable?: Si, daban ganas de comerlo, pero obviamente podrían hacer mejorado la decoración.

Imágenes del producto:



Fecha: 28/05/22

Empresa: Don Jueves

Producto: Tortas personalizadas

¿Por qué medio de comunicación o vía de atención se realizó el pedido?: Por Instagram inicialmente y luego me derivaron a una línea de WhatsApp.

¿La persona que te atendió te saludó al momento de iniciar la atención?: Sí, me saludó de manera informal y amigable. Posteriormente procedió a atender mis consultas.

¿La persona que te atendió te brindó un trato cálido y personalizado?: La persona que me atendió vía virtual me brindó un trato cálido y personalizado. Se mostró dispuesta a ayudarme y a evacuar mis dudas. Contestó a todas mis preguntas, brindando ejemplos y con una actitud de venta, demostrando una gran urgencia por el cliente.

¿La persona te orientó o ayudó a elegir el producto?: Sí, me ayudó a través de ejemplos, mostrándome fotos de sus trabajos previamente realizados. Me brindó diversas opciones de bizcochuelos, de rellenos y coberturas, las cuales podían ser de acuerdo a mi gusto y preferencia. Me detalló los precios de las distintas opciones y los costos extra.

¿La persona que te atendió agradeció tu compra y se despidió amablemente?: Sí, agradeció mi compra y me brindó los datos para pasarle una seña vía transferencia bancaria. Luego se despidió amablemente. Unos días antes de la entrega, retomo el contacto para confirmar el resto del pago y agradeció la compra nuevamente al despedirse.

Comentarios atención al cliente: La persona que me atendió fue muy amable y mostró gran disposición por ayudarme. El contacto inicial lo mantuvimos por Instagram y una vez confirmado el pedido, me derivaron a una línea de WhatsApp. Al iniciar la comunicación vía Instagram me saludaron de forma cálida y personalizada. Atendieron a todas mis dudas y me brindaron diversas opciones para orientarme en mi elección. Una vez confirmado el pedido, me brindaron los datos bancarios para realizar la transferencia de la seña y se despidieron amablemente. Días antes de la entrega, me contactaron para confirmar el resto del pago.

¿El producto solicitado estaba disponible?: Sí, estaba disponible.

¿El producto solicitado admitía la posibilidad de personalizarlo?: Sí, podía elegir el bizcocho, relleno y cobertura dentro de unas opciones predeterminadas que me ofrecieron. También pude elegir el color de la cobertura, su sabor, tamaño y la decoración.

¿Qué aspecto del producto se pudo personalizar? Tamaño, color, sabores, y decoración.

¿Existía una carta o catálogo de sugerencias predeterminadas?: Sí, me brindaron fotos para orientarme en la decoración y un listado de opciones de bizcochuelos y rellenos.

¿Se limitó algún aspecto del producto a la hora de personalizar?: No, cumplieron con todo lo solicitado.

¿Se permitió añadir un mensaje o tarjeta?: Si, solicité que pusieran una tarjeta de feliz cumpleaños, pero la misma no llegó en la entrega.

¿Se permitió personalizar el Packaging?: No, el packaging no era susceptible de personalización.

¿Se brindaron opciones predeterminadas de Packaging?: No, el producto fue enviado en una sencilla caja de cartón con un sticker de la marca.

Comentarios personalización del producto: el producto fue entregado tal cual fue solicitado, respetando los colores, sabores, tamaño y forma que se solicitó. El producto no traía la tarjeta con mensaje que fue pedida. El pastelero, si bien respetó todo lo solicitado, le dió un toque personal agregando perlas decorativas.

¿Se ofreció la posibilidad de elegir envío a domicilio?: Sí, lo ofrecían cómo opción.

¿El envío tiene costo adicional? ¿Cuánto?: Cuando realice el pedido me informaron que el costo del envío era de \$230 desde el Cerrito de la Victoria a Malvin, pero que ellos me cobrarían solo \$200 ya que asumían una parte del costo.

¿Se brindó la posibilidad de elegir día y horario para recibir el producto?: Sí, me dijeron que eligiera un día y un rango de tres horas para recibir el envío.

¿El producto llegó en el día y horario estipulado?: Si, llegó a la hora y media de la hora de inicio.

Comentarios logística: el producto llegó en el día y horario pactado. Se estableció la entrega para un sábado entre las 8 y las 11 am y la entrega la realizaron a las 9:30 am. El costo del envío me pareció un poco elevado.

¿El producto estaba fresco?: Sí, la torta estaba fresca, bien presentada y en excelentes condiciones.

¿El producto cumplía las expectativas?: Sí, el producto superó ampliamente las expectativas.

¿El producto tenía una estética y apariencia agradable?: Sí, la decoración incluía unas perlas color *rosegold* que parecían ser muy duras, por lo que hubo que removerlas al momento de comer la torta, pero aportaban mucho a la estética del producto.

Comentarios producto: el producto estaba en excelentes condiciones al momento de su entrega. Estaba fresco, bien decorado y cumplía con las pautas de personalización tanto en estética como en sabor. El packaging era muy común, no sé diferenciaba, ya que tan solo era una caja con un sticker. El sabor y textura de la torta estaban muy correctos. Un punto a mejorar sería la humedad, ya que, si bien no estaba seca, podría haber estado más húmeda.

Imágenes del producto:



Fecha: 09/07/22

Empresa: Bake A Note

Producto: Tortas personalizadas

¿Por qué medio de comunicación o vía de atención se realizó el pedido?: Únicamente por Instagram.

¿La persona que te atendió te saludó al momento de iniciar la atención?: Sí, me saludó de manera muy informal.

¿La persona que te atendió te brindó un trato cálido y personalizado?: La persona que me atendió por Instagram si bien fue amable, tuvo mucha demora en responder y se tardó varias horas e incluso días entre sus respuestas.

¿La persona te orientó o ayudó a elegir el producto?: Me paso un mensaje ya automatizado de los tamaños y sabores, pero no explicó que podía tener más opciones ni me orientó en elegir el mejor pastel para mí.

¿La persona que te atendió agradeció tu compra y se despidió amablemente?: Sí, agradeció mi compra de manera también informal, me paso sus datos para transferencia y me pidió que enviara la captura de la transferencia a modo de comprobante.

Comentarios atención al cliente: Me confirmó que había entendido mi pedido, no hizo más preguntas de seguimiento ni avisó cuando había dejado el producto para retirar. No daba la opción de envíos el día domingo y fue una torta para el día del padre. Me dió la opción de retirar la torta en un local cerca de mi domicilio y me estipuló un rango horario para pasarla a retirar previamente. No me mandó foto del pastel antes para saber si estaba a gusto ni hizo preguntas post compras a ver si estaba satisfecha con la compra. Se equivocó con el pedido y puso mal la frase del pastel.

¿El producto solicitado estaba disponible?: Sí, estaba disponible.

¿El producto solicitado admitía la posibilidad de personalizarlo?: Sí, podía seleccionar el sabor del bizcochuelo entre vainilla y chocolate y el sabor del relleno entre dulce de leche y nutella. También el color del fondo del pastel y el color del diseño.

¿Qué aspecto del producto se pudo personalizar?: Dos opciones de tamaño, 5 opciones de colores, dos opciones de sabor y dos opciones de relleno. También el diseño mientras fuese simple con una frase y/o alguna silueta de dibujo.

¿Existía una carta o catálogo de sugerencias predeterminadas?: No, la guía fue a través de la plataforma de Instagram.

¿Se limitó algún aspecto del producto a la hora de personalizar?: Si, acortaron la frase sin consultarme ni notificarme.

¿Se permitió añadir un mensaje o tarjeta?: No, no lo incluía el servicio.

¿Se permitió personalizar el Packaging?: No, el packaging no era susceptible de personalización.

¿Se brindaron opciones predeterminadas de Packaging?: No, el producto fue enviado en una sencilla caja de cartón con un sello de la marca.

Comentarios personalización del producto: No respetaron todo lo solicitado en cuanto a la personalización del producto, no consultando ni pidiendo disculpas posteriormente.

¿Se ofreció la posibilidad de elegir envío a domicilio?: Sí, lo ofrecían como opción, pero únicamente de lunes a sábado y lo necesitaba para el domingo, teniendo que pasar a retirar el sábado.

¿El envío tiene costo adicional? ¿Cuánto?: Tiene un costo de 250 pesos, pero elegí pasarlo a buscar ya que tenía un *pickup point* a dos cuadras de mi domicilio.

¿Se brindó la posibilidad de elegir día y horario para recibir el producto?: Sí, me dijeron que eligiera un día (sin ser domingo), y al retirar en un local, era durante el horario de apertura de ese local (Bothanico de Opta Co Living).

¿El producto llegó en el día y horario estipulado?: Si, estaba en el local cuando lo fui a retirar.

Comentarios logística: el producto llegó en el día establecido dentro del rango horario del local.

¿El producto estaba fresco?: Sí, el pastel estaba prolijo y fresco.

¿El producto cumplía las expectativas?: Si bien el sabor estaba bien, nada espectacular, no cumplió con mis expectativas ya que no era exactamente lo que quería, ni lo que pedí.

¿El producto tenía una estética y apariencia agradable?: Más o menos, el diseño estaba medio confuso y fue más sencillo de lo que esperaba y de lo que muestran en sus redes sociales.

Comentarios producto: El producto estaba correcto, fresco y de sabor normal, pero la expectativa fue superior a lo recibido y el costo del pastel no refleja realmente su valor. Era un pastel demasiado simple y pequeño para tener un costo de \$750.

Imágenes del producto:



Cronograma de tareas

El presente trabajo se diagramó en etapas para la realización de las diversas actividades. A continuación, se presenta un Gantt que donde se podrá visualizar el cronograma en detalle. En dicha gráfica se considerarán aquellas tareas a llevar a cabo que sirvan como fuentes primarias y secundarias de obtención de información relevante para la realización de este proyecto, así como también el análisis de los resultados obtenidos y las definiciones en torno a estos.

ACTIVIDADES	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Brainstorming	■																															
Definición del proyecto		■																														
Relevamiento y análisis de fuentes secundarias			■	■	■	■	■	■																								
Desarrollo del marco teórico																																
Selección de métodos y/o herramientas de fuentes primarias																																
Elaboración de cuestionario entrevista																																
Realización de entrevistas y análisis																																
Elaboración de formulario de encuesta																																
Revisión y ajuste de formulario de encuesta																																
Realización de encuestas																																
Análisis de resultados obtenidos de la encuesta																																
Formulación de grupos y pautas para Focus Group																																
Ejecución de Focus Group																																
Realización de compras Mystery Shopper																																
Procesamiento de datos y análisis de resultados																																
Definición del Marketing Mix																																
Desarrollo escrito del trabajo																																
Presentación final del proyecto																																

Prueba realizada por las integrantes del grupo:



Registro fotográfico del producto

