



Universidad Nacional del Comahue



**“ELEMENTOS DEL MARKETING ESTRATÉGICO APLICADOS A
PASTELERÍAS & CONFITERÍAS DE LA CIUDAD DE GENERAL ROCA”**



Autora

Tec. González, Cecilia

Directora:

Mg. Pedreschi, Romina

Carrera

Licenciatura en Gerenciamiento Gastronómico

Año 2024

AGRADECIMIENTOS

A Dios, primeramente, porque todo se lo debo a él.

A mi familia entera, por alentarme y acompañarme en cada etapa y no permitirme bajar los brazos.

A mis amigos, por la paciencia y aliento en todo el proceso.

RESUMEN

Este trabajo presenta una investigación de mercado sobre las confiterías y pastelerías de la ciudad de General Roca, con el objetivo principal de identificar la existencia de necesidades reales insatisfechas dentro del mercado local y determinar que nuevas propuestas podrían satisfacerlas. Se analiza el mercado competitivo con un enfoque en la oferta y la demanda, a través de entrevistas realizadas a representantes de confiterías y pastelerías seleccionadas, encuestas a consumidores, datos secundarios y observación directa.

Las principales necesidades insatisfechas identificadas en el mercado incluyen una mayor oferta de opciones saludables, nuevas variedades en el mercado, nuevos negocios, espacios tranquilos, espacios para niños, casas de té y la implementación de nuevos o mejores servicios en las confiterías y pastelerías de la ciudad.

El mercado gastronómico de confiterías y pastelerías en la ciudad se encuentra en pleno auge, caracterizado por una competencia monopolística en el cual se han incorporado nuevos e importantes participantes en los últimos años.

Palabras clave: Marketing estratégico, marketing operativo, necesidades.

1. ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS	I
RESUMEN.....	II
1. ÍNDICE GENERAL.....	III
2. INDICE DE GRÁFICOS	IV
3. INTRODUCCIÓN	V
4. OBJETIVOS	VII
4.1. OBJETIVO GENERAL	VII
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	VII
5. METODOLOGIA	VIII
6. DESARROLLO	1
6.1. MARKETING.....	1
6.2. MARKETING ESTRATÉGICO	3
6.2.1. ENTORNO COMPETITIVO.....	3
6.2.2. OFERTA	7
6.2.3. DEMANDA	18
6.3. MARKETING OPERATIVO	33
6.3.1. PRODUCTO	33
6.3.2. PRECIO	37
6.3.3. PLAZA.....	43
6.3.4. PROMOCIÓN.....	44
7. CONCLUSIONES	52
8. RECOMENDACIONES	55
9. BIBLIOGRAFÍA	59
10. ANEXOS	61
ANEXO 1. ENTREVISTAS.....	61
ANEXO 2. ENCUESTAS.....	63

2. INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico n°1.....	19
Gráfico n°2.....	20
Gráfico n°3.....	20
Gráfico n°4.....	21
Gráfico n°5.....	21
Gráfico n°6.....	22
Gráfico n°7.....	23
Gráfico n°8.....	23
Gráfico n°9.....	24
Gráfico n°10.....	24
Gráfico n°11.....	25
Gráfico n°12.....	26
Gráfico n°13.....	27
Gráfico n°14.....	27
Gráfico n°15.....	28
Gráfico n°16.....	29

3. INTRODUCCIÓN

El crecimiento del mercado gastronómico en General Roca es constante. En el año 2023, la reconocida panadería Valentino abrió una nueva cafetería en la calle Güemes; la heladería Heidi inauguró una nueva franquicia en la calle Tucumán con servicio de confitería; se inauguró un nuevo café llamado 1985 en la calle Hipólito Yrigoyen; recientemente, año 2024, abrió una franquicia de The Coffe Store, ubicado en un lugar estratégico de la ciudad y se asoma la presencia la confitería de la reconocida panadería La Baguette. En el año 2021 se inauguraron dos grandes confiterías en la zona principal de la ciudad, Café Mónica y Valentino Avenida.

Otro aspecto en el que la ciudad creció notablemente es en la realización de ferias gastronómicas, tales como Semilla, Gula, Nómade, Lupular; eventos como Mercadito, que combina gastronomía con paseo de compras de artesanos locales y otros eventos brindados en el espacio Quinta Sur. También se han comenzado a realizar tardes de té propuestos por emprendedores de la ciudad. Por parte del Municipio, se propone un Paseo Gastronómico que abarca diferentes zonas de la ciudad y funciona desde diciembre hasta febrero.

El sector gastronómico de General roca se caracteriza por un dinamismo propio de una estructura de mercado de competencia monopolística, que se diferencia principalmente por sus bajas barreras a la entrada y una obligada diferenciación en las ofertas de cada participante.

¿En qué dirección deben buscar diferenciarse los participantes actuales? ¿Qué propuesta debería ofrecer un nuevo ingresante en el sector? Las respuestas a estas preguntas deberían estar orientadas, en parte, por las necesidades de los públicos objetivos que aún no se encuentran cubiertas.

Con el objetivo de obtener una aproximación a cuáles son estas necesidades reales insatisfechas de los consumidores actuales del sector, se realiza la presente investigación de mercado con foco en la descripción de la oferta y la demanda.

Con respecto a la oferta, se plantean las siguientes preguntas clave: ¿A qué público objetivo busca atender cada participante del sector? ¿Qué estrategias de posicionamiento se aplican? ¿Cómo implementan su estrategia a través de sus productos, precios, plaza y promoción? Al responder estas preguntas se podrá tener un panorama de que propuestas se ofrecen actualmente al consumidor y principalmente, cómo se ofrecen, a través de qué elementos del marketing estratégico y operativo. Por

otro lado, en cuanto a la demanda, se buscará obtener una visión general del comportamiento del consumidor e identificar sus principales necesidades insatisfechas.

El análisis conjunto permitirá vislumbrar nuevas posibles propuestas en el sector gastronómico de la ciudad.

El trabajo se estructurará en varias secciones. En primer lugar, se definirán conceptos básicos de marketing esenciales para la comprensión del análisis de mercado que se llevará a cabo. En segundo lugar, en el apartado de marketing estratégico, se examinará el entorno competitivo del sector, incluyendo un análisis del proceso de segmentación integral del mercado. A continuación, se presentará un análisis detallado de la demanda, basado en los datos obtenidos a través de encuestas y entrevistas realizadas. Finalmente, se abordará el marketing operativo describiendo las variables producto, precio, plaza y promoción.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Detectar y analizar, desde un enfoque de marketing estratégico, la existencia de necesidades reales insatisfechas dentro del mercado en el sector gastronómico de confiterías y pastelerías de la ciudad de General Roca y determinar que nuevas propuestas podrían satisfacerlas.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Analizar el sector competitivo del sector gastronómico seleccionado, determinar su atractivo y las fuerzas de la competencia.
- ❖ Identificar el mercado objetivo de cada uno de los establecimientos seleccionados.
- ❖ Identificar las estrategias de posicionamiento implementadas por cada uno de los establecimientos seleccionados.
- ❖ Analizar la oferta del sector gastronómico seleccionado
- ❖ Analizar la demanda del mercado gastronómico seleccionado
- ❖ Analizar las variables de producto, precio, plaza y promoción

5. METODOLOGIA

Tipo de investigación

Se realizó una investigación del tipo “descriptiva”. La elección de este método se justifico en función del objetivo principal, que consistía en identificar las necesidades reales insatisfechas dentro del mercado de confiterías y pastelerías de General Roca, así como determinar qué nuevas propuestas podrían satisfacer dichas necesidades. Este enfoque fue adecuado, ya que permitió caracterizar y describir en detalle tanto la oferta como la demanda en el sector. A través de encuestas estructuradas realizadas a los consumidores, se buscó medir y describir características específicas del comportamiento de compra, como frecuencia de concurrencia y preferencias. Asimismo, las entrevistas estructuradas con los dueños de los establecimientos aportaron una perspectiva cualitativa que enriqueció el análisis, al proporcionar información sobre las estrategias de marketing, precios, posicionamiento y diferenciación de productos aplicadas.

En conjunto, este enfoque mixto, que combinó datos cuantitativos y cualitativos, permitió obtener una visión integral del sector gastronómico con el fin de cumplir el objetivo propuesto.

Técnicas de recolección

- ❖ Entrevistas: Se realizaron entrevistas estructuradas a los dueños de cada uno de los 6 establecimientos seleccionados con una extensión de 13 preguntas abiertas relacionadas a la descripción general del negocio, clientes, diferenciación y posicionamiento, producto, precio y promoción.
- ❖ Encuestas: Se realizaron encuestas, mayormente con preguntas de selección única, selección múltiple, cuadrículas de varias opciones acorde a escalas de opinión y preguntas de respuesta abierta. La encuesta tuvo una extensión de 15 preguntas, y la recolección de las respuestas fue mediante la utilización de redes sociales y mediante cartelitos ubicados en las confiterías con un código QR que llevaba al cuestionario realizado Google Forms.
- ❖ Datos secundarios: Se recolectaron y analizaron datos secundarios, provenientes de notas realizadas a dueños de los negocios seleccionados por parte del Diario Rio Negro que se utilizaron para completar la descripción de la oferta.

- ❖ Observación directa: Para obtener una descripción más precisa del ambiente de cada confitería, nivel de precios y el tipo de oferta, fue necesario realizar una observación directa asistiendo a cada uno de los establecimientos y analizando sus redes sociales.

Población y muestra

- ❖ Población: Hombres y mujeres, mayores de 13 años, que concurren a confiterías y/o pastelerías residentes de General Roca y sus alrededores.
- ❖ Tamaño de la población: Difícil de estimar con exactitud, no existen datos más que la cantidad de población de la ciudad de General Roca.
- ❖ Muestra: Probabilística, dentro del marco muestral de confiterías y pastelerías.
- ❖ Fecha de recolección: Mes de julio del 2023.

Técnicas de análisis

- ❖ Distribución de frecuencias: Para describir los aspectos relacionados a la demanda del mercado.

Observaciones y limitaciones

Ante la ausencia del cálculo del tamaño muestral necesario para ser considerada representativa, más otros errores metodológicos, como la presencia de preguntas de carácter abierto en las encuestas, los resultados que se obtengan no se proyectarán a la población total.

6. DESARROLLO

6.1. MARKETING

Cuando se piensa en la palabra marketing, ésta se suele asociar principalmente a la promoción y publicidad de productos y/o servicios con el objetivo de influir en el comportamiento de compra de los consumidores. Sin embargo, ésto es solo una parte de lo que implica el marketing.

El concepto de marketing ha ido evolucionando a lo largo del siglo XX adquiriendo distintas connotaciones. Basándose en los aportes del principal referente de marketing, Philip Kotler y en la evolución detallada de este concepto publicada por Coca Carasila (2008) en la revista Ciencias Sociales (RCS), se presenta a continuación un resumido análisis. En sus comienzos el marketing era pensado como una herramienta de comercio más, necesaria para hacer llegar el producto al consumidor. Al incorporar teorías sobre el comportamiento humano, fue adentrándose en la comprensión de las motivaciones del consumidor que lo llevaban a establecer una relación de intercambio con la otra parte, comenzando a pensar el marketing como un proceso social más que económico, definido por Kotler (1984) como un proceso social por el cual individuos y organizaciones obtienen lo que desean y necesitan, mediante la creación y el intercambio de productos y servicios con otros. En estas relaciones de intercambio el concepto de valor se volvió central en el marketing, ya que en toda transacción ambas partes intercambian algo que perciben como de mayor valor que lo que entregan (Holbrook, 1999), Esta percepción se basa en la relación entre beneficios obtenidos y costos asociados, comparando siempre con las alternativas disponibles (Kotler & Keller, 2006). En su última definición publicada, año 2013, la Asociación Americana de Marketing (AMA) caracteriza al marketing como el conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas con *valor* para los clientes, socios y la sociedad.

Ahora bien, teniendo presente este concepto de valor, aun así, las empresas pueden decidir si adoptar un enfoque en el que generen valor para los consumidores siendo su objetivo principal “detectar necesidades y responder”, denominado enfoque en marketing; o pueden elegir seguir otro camino, con un enfoque en producción, ofreciendo productos de bajo costo y distribución masiva, o un enfoque en ventas con el objetivo de vender la mayor cantidad posible, entre otros (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009). En el contexto actual en el que vivimos, con un mundo cada vez más

globalizado, con una sobre oferta de productos, el éxito de una empresa, dependerá en gran medida, de su capacidad para identificar cuáles son las necesidades reales de su mercado meta con el objetivo de satisfacer sus deseos y generar demanda para los productos y servicios ofrecidos (Kotler & Keller, 2006). Específicamente, en el mercado de confiterías y pastelerías de General Roca, donde se observa una estructura de mercado de competencia monopolística y como tal un constante ingreso de nuevos competidores, es esencial comprender cuáles son las necesidades de los consumidores y cuáles son sus deseos, con el objetivo de satisfacerlos de forma diferenciada al resto de los participantes del sector y buscar ser la primera opción del público objetivo.

Los participantes del sector deben tener en cuenta las dos facetas del marketing, la estratégica y la operativa. La primera conlleva un proceso orientado por el análisis donde se selecciona el público objetivo y se define el posicionamiento que se buscará alcanzar con la propuesta de valor; esta primera fase consiste en seleccionar el valor que se buscará entregar (Kotler & Keller, 2006). ¿Las confiterías y pastelerías, buscarán llegar a un público adulto con un nivel socio-económico estable, o hacia un público universitario cuyos intereses y posibilidades difieren de las del público adulto? ¿Buscarán diferenciarse por medio de sus precios, calidad o imagen? La respuesta a estas preguntas, las cuales se cubrirán a lo largo del trabajo, son las que se deben definir en esta primera fase.

Posteriormente, la segunda fase, conlleva un proceso orientado por la acción, donde se busca generar y comunicar el valor seleccionado en la etapa anterior. Es este el momento donde entran en juego el denominado marketing mix o las cuatro P, producto, precio, plaza y promoción (Kotler & Keller, 2006). ¿Qué decisiones tomarán las confiterías y pastelerías en cuanto a la variedad de productos a ofrecer y su nivel de calidad? ¿Cuáles serán los servicios que complementen a la oferta principal? ¿Qué rango de precios definirán? ¿Implementarán descuentos? ¿Cuáles serán los canales de distribución principales? ¿Se implementará servicio de delivery? ¿Qué medios de comunicación se seleccionarán para alcanzar reconocimiento de marca? Éstas, entre muchas otras preguntas son las que se buscarán responder e implementar en esta etapa.

6.2. MARKETING ESTRATÉGICO

6.2.1. ENTORNO COMPETITIVO

Para comenzar a caracterizar el mercado gastronómico de pastelerías y confiterías en General Roca, se utilizará el análisis de las cinco fuerzas competitivas del modelo de rivalidad extendida de Michael Porter.

Este modelo establece que la competencia en una industria no solo se define por los competidores directos, sino que también incluye el poder de negociación de los clientes y proveedores, la amenaza de nuevos entrantes y la amenaza de productos o servicios sustitutos. Estas cuatro fuerzas, en conjunto, determinan la intensidad de rivalidad entre competidores y, por lo tanto, la rentabilidad del sector (Draier y otros, 2013; Porter, 2007).

Las fuerzas del modelo se dividen en factores de demanda y de oferta. Entre los factores de demanda, se encuentran el poder de negociación de los clientes y la amenaza de productos sustitutos; mientras que los factores de oferta incluyen el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de nuevos competidores (Draier, y otros, 2013).

En cuanto a los factores de demanda, se analizará primero el **poder de negociación de los clientes**, que dependerá principalmente de su grado de concentración, de su sensibilidad ante la variación de precios, su nivel de acceso a la información y de la posibilidad de integrarse verticalmente hacia atrás (Porter, 2007).

El mercado de clientes al que se dirigen las confiterías y pastelerías de General Roca abarca un amplio rango etario, desde niños hasta adultos mayores, lo que implica un bajo grado de concentración y, por lo tanto, un menor poder de negociación de los clientes en general. Sin embargo, este poder de negociación aumenta en el caso de los negocios dirigidos hacia nichos específicos como Latte y Pablo Mora.

Otro factor clave que influye en el poder de los clientes es su sensibilidad ante cambios de precios (Draier, y otros, 2013). Mauro Canosa, dueño de La Chiara, comenta que, ante un aumento de precios, los clientes tienden a compartir pedidos o disminuir sus visitas durante los fines de semana. Por su parte, Adriana Moschini, dueña de Dulce Chinita señala que algunos clientes que solían asistir diariamente ahora solo lo hacen los fines de semana o una vez por semana. Sin embargo, Pablo Mora observa que sus clientes compran sin preguntar por el precio y Susana Rustom, dueña de Lions,

afirma que la demanda varía poco porque los clientes son conscientes de los aumentos en los costos. En estos casos, el poder de negociación de los clientes se reduce.

El acceso a información completa sobre precios, productos y condiciones de ventas, fácilmente visibles en las redes sociales de cada negocio, incrementa el poder de negociación de los clientes, quienes pueden realizar un rápido análisis comparativo entre las ofertas.

Finalmente, en cuanto a la posibilidad de integración hacia atrás de los clientes, el riesgo existe, ya que la tecnología utilizada no se encuentra patentada, existe abundancia de profesionales gastronómicos en la zona y las materias primas son de fácil acceso.

El segundo factor de demanda a analizar es la **amenaza de productos sustitutos**, definidos como “[...] bienes o servicios que cumplen funciones iguales o similares” (Draier, y otros, 2013). En el contexto de las confiterías y pastelerías, los productos sustitutos incluyen alimentos procesados disponibles en supermercados, así como productos de panaderías, pastelerías de venta online y heladerías. Además de considerar qué productos reemplazan a los ofrecidos por estos negocios, es importante considerar el motivo por el cual los clientes eligen cada establecimiento; muchos buscan un espacio fuera de sus hogares donde socializar y escapar del ajetreo cotidiano.

La facilidad con la que los compradores pueden cambiar de confiterías y pastelerías a productos sustitutos dependerá principalmente de los precios y su sensibilidad hacia estos (Draier, y otros, 2013). Según las encuestas realizadas, un 55% de los encuestados indica que, al querer disfrutar de algo rico, acuden con mayor frecuencia a confiterías o pastelerías. En contraste, el 45% restante opta por panaderías, supermercados, pastelerías online u otros, representando así los productos sustitutos en este sector.

En cuanto a los factores de oferta que influyen en la rivalidad del sector, se comenzará analizando el **poder de negociación de los proveedores**, cuyos principales determinantes son su tamaño y concentración, costo de cambiar de proveedor y la amenaza de una integración vertical hacia delante (Draier, y otros, 2013).

En General Roca existen diversos proveedores de entre los cuales destacan: tres grandes supermercados mayoristas proveedores de comercios minoristas; CEDISUR, distribuidor de alimentos congelados, refrigerados y secos, con gran relevancia en la ciudad; Callieri, elaboradores y distribuidores de productos de repostería, especias,

entre otros principales; Manar distribuciones, proveedores de productos Ilolay, entre otros.

La concentración y tamaño de los proveedores varía según la materia prima que se trate. En cuanto a materia prima básica – harinas, lácteos, azúcares - son muchos los presentes en la zona, por lo que su poder de negociación disminuye; mientras que, en cuanto a productos más específicos como son los frutos secos y frutos rojos, no son muchos los productores cercanos a la zona por lo que su poder de negociación aumenta.

Existen ciertos productos que diferencian la oferta de un negocio, sin los cuales esta diferenciación se perdería; este es el caso de Latte, cuyo producto destacado es su “café de especialidad, un café sin aditivos ni conservantes” (Luciano Romero) el cual se elabora con granos especiales “[...] que se compra directamente en cada finca de cada país. Cafés 100% originales de Nicaragua, Guatemala, Colombia” (Redacción, Diario Rio Negro, 2018). Los proveedores de granos de café de Latte son clave en su oferta y por ello su poder de negociación es alto.

En cuanto a la amenaza de integración vertical hacia delante de los proveedores, esta es una alternativa probable, como es el caso del Establecimiento Los García proveedores de frutos rojos, quienes luego de unos años de comenzar su producción abrieron una Casa de Té en la misma chacra.

Por último, el segundo factor de oferta es la **amenaza de nuevos entrantes**, la cual dependerá principalmente de la existencia o no de barreras de entrada. Las variables que impactan en las barreras son, principalmente, economías de escala, diferenciación del producto, requerimientos de capital, acceso a la distribución y las políticas gubernamentales (Draier, y otros, 2013)

El sector analizado no realiza producción a gran escala por lo que no existen barreras relacionadas. Los productos de cada confitería y pastelería buscan diferenciarse de los ofrecidos por los restantes integrantes del mercado, siendo algunos de ellos más fáciles de igualar que otros; el caso de Latte, cuyos proveedores de granos de café son internacionales, logrando un producto único en la ciudad, es un claro ejemplo de barrera de entrada al sector en ese nicho específico.

En cuanto a requerimientos de capital para ingresar mercado, éstos no son determinantes en cuanto a la posible entrada de competidores, especialmente si se considera que un porcentaje de los posibles entrantes actuales del sector provienen de pastelerías de venta online, que ya cuentan con cierta cantidad de equipamiento clave.

El acceso a la distribución de materias primas no implica una barrera ya que, mayormente, no se trabaja con productos únicos o difíciles de adquirir.

El Gobierno Nacional junto con el municipio de General Roca implementan líneas de créditos a microemprendimientos de la ciudad alentándolos a seguir creciendo encontrándose también la agencia CREAM que tiene como misión crear y prestar servicios financieros y técnicos con el fin de fortalecer las PyMEs y desarrollar vocaciones emprendedoras. El Municipio de Roca a través de USEP dicta cursos de capacitación para emprendedores como, por ejemplo, el curso Camino Emprendedor destinados a aquellos que tienen un emprendimiento en marcha o una idea a desarrollar.

Las cuatro fuerzas competitivas desarrolladas dan lugar a una quinta fuerza: **la rivalidad entre competidores**. Esta se determinará analizando los siguientes parámetros: crecimiento del mercado, número de competidores y barreras de salida (Draier, y otros, 2013).

El crecimiento del mercado gastronómico en General Roca es constante. En el año 2023, la reconocida panadería Valentino abrió una nueva cafetería en la calle Güemes; la heladería Heidi inauguró una nueva franquicia en la calle Tucumán con servicio de confitería; en la calle Hipólito Yrigoyen se abrió un nuevo café llamado 1985; recientemente, año 2024, abrió una franquicia de café The Coffe Store, en un lugar estratégico de la ciudad. En el año 2021 se inauguraron dos grandes confiterías en la zona principal de la ciudad, Café Mónica y Valentino Avenida, los cuales constantemente se encuentran llenos. Inclusive, sobre Valentino, en las encuestas se obtuvieron respuestas en las que los consumidores expresaban que se necesitaban más lugares como éste debido a que siempre se encontraba lleno.

Otro aspecto en el que la ciudad creció notablemente es en la realización de ferias gastronómicas, tales como Semilla, Gula, Nómade, Lupular; eventos como Mercadito, que combina gastronomía con paseo de compras de artesanos locales y otros eventos brindados en el espacio Quinta Sur. También se han comenzado a realizar tardes de té propuestos por emprendedores de la ciudad. Por parte del Municipio, se propone un Paseo Gastronómico que abarca diferentes zonas de la ciudad y funciona desde diciembre hasta febrero.

En cuanto al número de competidores en el sector este es elevado, contando con aproximadamente trece confiterías y dos pastelerías destacadas con sede de venta directa. Sin embargo, el grado de competencia no es elevado, dado el constante

crecimiento del sector y su naturaleza de competencia monopolística, concepto que se definirá en el apartado *precio*. Luciano Romero, dueño de Latte, enfatiza que no ven al resto de las cafeterías como competidores directos sino como parte de un grupo gastronómico que busca ofrecer lo mejor para el público de la ciudad; Pablo Mora, indica que al momento de fijar los precios no se guía por los de la competencia, al igual que Dulce Chinita, indicios de que la competencia no es fuerte.

Respecto a las barreras de salida, éstas no son elevadas en el sector de confiterías y pastelerías, principalmente porque no se considera una actividad capital-intensiva. Además, el equipamiento utilizado puede ser adaptado a otras áreas dentro del sector gastronómico.

6.2.2. OFERTA

Continuando con la caracterización del mercado gastronómico se determinará respecto a cada una de las confiterías y pastelerías seleccionadas, el público objetivo al que buscan dirigirse y el posicionamiento que pretenden alcanzar en el mercado, analizándolo como un proceso integral. Este análisis se complementará con la descripción de las 4 P en el apartado 7.3.

Este proceso comienza con la segmentación del mercado de consumo, definida por Lambin, Gallucci y Sicurello (2009) como la identificación de grupos de clientes objetivo donde el mercado completo se va separando en subgrupos con similares necesidades y características de compra. Esta separación se realiza utilizando distintas características descriptivas, siendo las más utilizadas, las demográficas, psicográficas y geográficas, pero, siendo posible también realizar una segmentación en función del comportamiento del consumidor, por ejemplo, en cuanto a los beneficios buscados, a la situación de consumo y a sus características socioculturales.

En base a la rentabilidad y atractivo de los segmentos identificados el proceso continúa con la selección del mercado meta y la estrategia de cobertura de mercado, pudiendo optar por una cobertura amplia de marketing masivo hacia una cobertura estrecha de marketing local o individual, situándose entre medio los enfoques de marketing de segmentos o nichos (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009; Kotler & Armstrong, 2012).

Por último, el proceso finaliza con la selección de una estrategia de posicionamiento. Este concepto ha sido abordado por autores destacados, Ries y Trout

(1981), quienes lo definen como el proceso de posicionar el producto en la mente de los consumidores de modo que ocupe un lugar distintivo en ella. Por otro lado, Lambin, Gallucci y Sicurello (2009), lo definen como la decisión de la empresa de elegir uno o varios beneficios clave que la marca debe destacar para ocupar un lugar diferencial en el mercado, subrayando el enfoque estratégico detrás de esta decisión. Esta última definición aporta una visión más operativa, sobre cómo los participantes de un sector deben seleccionar estratégicamente la propuesta de valor que buscarán ofrecer a los consumidores para diferenciarse en el mercado y ser elegidos por los consumidores.

Esta diferenciación en el mercado podrá realizarse a través de los productos ofrecidos, destacando sus atributos y/o beneficios; a través del precio establecido o a través de la imagen, siendo éste un concepto de carácter intangible que puede relacionarse con los valores y creencias de los consumidores (Kotler & Keller, 2006)

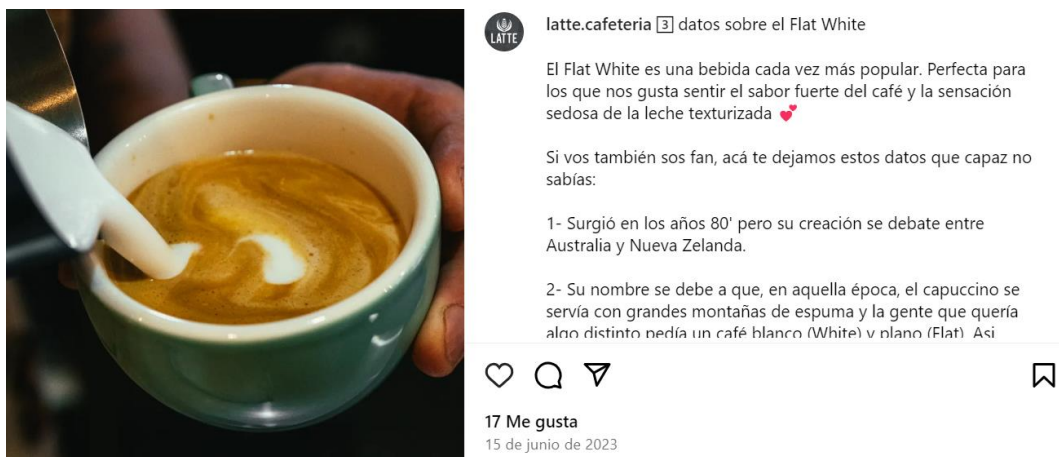
En resumen, en el proceso integral, las empresas, “[...]identifican diversas necesidades y grupos en el mercado, se dirigen a las necesidades o grupos que puedan atender mejor, y a continuación, posicionan su producto de modo que el mercado meta reconozca la oferta y la imagen distintiva de la empresa”. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006)

Latte - Cafetería de especialidad

Latte es una micro cafetería, definida por Luciano Romero, su dueño, como un lugar con estilo propio que busca ofrecer una nueva propuesta gastronómica en la ciudad basada en el café de especialidad como su columna vertebral, acompañado de opciones dulces y saladas.

Se identifican como variables de segmentación aplicadas las características geográficas, abarcando la zona céntrica de la ciudad y demográficas, apuntando a un público de entre 17 y 40 años tanto femenino como masculino con ocupaciones de oficinistas, estudiantes o público de paso. Se orienta a un público culto, curioso, que se encuentra interesado en aprender un poco más sobre el mundo del café y en degustar un auténtico café de especialidad.

Imagen 1. Publicación informativa de Latte.



Fuente: Instagram oficial Latte

La cafetería fue pensada como un “tercer espacio” un lugar que haga olvidar a los clientes de su primer (hogar) y segundo (trabajo, escuela, universidad) espacio, permitiéndoles relajarse y disfrutar de una deliciosa taza de café o encontrarse con amigos o clientes.

Latte aplica una estrategia de cobertura de mercado de nicho, con una propuesta basada en el café de especialidad dirigiéndose a un sub segmento más delimitado del amplio segmento que gusta de tomar café, pero sin demostrar interés por si éste es de especialidad o no. No existe una oferta similar en la ciudad.

Imagen 2. Máquinas de café utilizadas por Latte



Fuente: Instagram oficial Latte

Luciano Romero, expone:

Para nosotros en Latte hacer café no solo es apretar un botón de la máquina de expreso, es un arte, una pasión que transmitimos en cada taza y eso nos ha ayudado a crecer muchísimo porque sabemos que quien viene a la cafetería disfruta de su taza de café, nos pregunta y hasta aprende en el día. Hay mucha gente en Roca que ama el café y que de a poco se van animando a tomarlo sin azúcar; por eso se llevan nuestros granos y además tips para prepararlos mejor en casa. Son coffe lovers como nosotros (Redacción, Diario Rio Negro, 2019).

Latte busca diferenciarse por medio de sus productos y su personal capacitado optando por un posicionamiento basado en atributos, resaltando sus características y formas de preparación. En el local se pueden ver las máquinas italianas y molinos alemanes que se utilizan en la preparación del café, el cual es fresco, sin aditivos ni conservantes. A través de este posicionamiento logran captar el interés de sus clientes por conocer más sobre el café de especialidad y su forma de preparación con diferentes métodos. Luciano Romero expone que la gente se acerca a la cafetería preguntando cómo hacer un mejor café en sus casas (Redacción, Diario Rio Negro, 2019). Gracias a este interés Luciano ya ha dictado talleres de café de especialidad.

Bonafide – Confitería

Bonafide es una compañía fundada en el año 1917, elaboradora y comercializadora de café, chocolates y bombones; “[...] se caracteriza por la excelente calidad y tradición de los productos que ofrece a sus clientes” (Bonafide, s.f.).

Geraldo Trinks, fundador de Bonafide, eligió este nombre para su marca pensando en que éste reflejaría tradición y confianza como su significado, “buena fe”.

Es reconocida por sus locales de venta de café molido a la vista y por la calidad de sus productos.

La visión de Bonafide es “Ser reconocidos por la calidad de nuestro café y chocolates, en un lugar donde se viven gratos momentos” (Bonafide, s.f.).

Esta compañía armó una red de franquicias y actualmente cuenta con más de 240 en todo el país. Una de ellas se encuentra situada en General Roca.

Imagen 3. Confitería Bonafide.



Fuente: Toma propia.

Bonafide segmenta su mercado de acuerdo a variables geográficas, abarcando principalmente la zona centro de General Roca y demográficas, apuntando a un público de adultos y de tercera edad, tanto femenino como masculino, empresarios o jubilados. Se orienta a un público culto, trabajador, que busque un lugar espacioso, tranquilo, sin bullicio, donde hacer una pausa solo o en compañía.

Aplica una estrategia de cobertura de mercado de segmentos abarcando lo descripto anteriormente, buscando diferenciarse y posicionarse por medio de sus productos marca Bonafide resaltando sus atributos. Se destacan principalmente la variedad de productos marca Bonafide que se ofrecen y publicitan diariamente en los distintos medios utilizados, especialmente whatsapp.

El 60% de los encuestados que seleccionaron Bonafide como su confitería más recurrente seleccionó como una de sus causas la oferta de productos de calidad y un 50% el que cuente con un ambiente silencioso donde se pueda conversar, trabajar o leer tranquilo.

Imagen 4. Producto Bonafide



Fuente: Instagram oficial de Bonafide.

Imagen 5. Variedad de cafés Bonafide



Fuente: Instagram oficial de Bonafide.

Pablo Mora – Pastelería

Pablo Mora es una pastelería creada por quien lleva el mismo nombre en el año 2022. Pablo define su negocio como una combinación de pastelería moderna en un ambiente vintage ofreciendo productos nuevos o reversionados con su impronta buscando incorporar el consumo de pastelería individual.

En un reporte realizado en la sección Yo Como del Diario Rio Negro, Pablo Mora expone “En lo personal quisiera que se aproveche la gran oferta gastronómica de la ciudad y que se animen a probar nuevas experiencias” (Redacción, Diario Rio Negro, 2022).

El mercado se segmenta geográficamente, abarcando una zona no céntrica de la ciudad cercana a la Avenida San Juan y el Instituto Universitario Patagónico de las Artes (IUPA); dirigiéndose inicialmente a un público entre 30 y 50 años, pensando en su mayor aceptación ante la propuesta y los precios, siendo que actualmente abarca

clientes de entre 20, principalmente universitarios, hasta 70 años. Se orienta a un segmento de nicho, de carácter un poco excéntrico, que busque innovar, con una personalidad arriesgada que se encuentre dispuesto a degustar preparaciones exclusivas con nuevos sabores y presentaciones.

Como estrategia de posicionamiento busca diferenciarse por medio de sus productos e imagen de marca, resaltando sus características propias, estética y un trabajo 100% artesanal. Pablo Mora expone:

Mi idea siempre fue que los clientes tengan la idea de que los productos de mi local son productos con características propias y 100% artesanales. También me gusta trabajar con propuestas en fechas especiales, siendo estos productos exclusivos en cuanto a sabor y a presentación, idea que algunos clientes ya tienen arraigada. (Entrevista)

Imagen 6. Postres elaborados por Pablo Mora



Fuente: Instagram oficial de Pablo Mora

Dulce Chinita – Pastelería

Dulce Chinita es una pastelería artesanal take away que ofrece una amplia variedad de productos clásicos reversionados por Adriana Moschini – dueña – y su equipo.

Desde un principio buscaron llegar a un público objetivo femenino entre 30 y 50 años. Actualmente, aproximadamente el 70% de sus clientes son mujeres. Se dirige principalmente a un público familiar, adulto, trabajador, que busca productos tanto para ocasiones especiales como para las tardes del día a día.

Como estrategia de posicionamiento busca diferenciarse por medio de sus productos y servicio resaltando los atributos de estos, en especial en el tamaño y abundancia de rellenos y en la facilidad del servicio al momento de realizar un pedido

personalizado. Adriana expone, “Me gustaría que reconozcan nuestro lugar donde sean muy bien atendidos, donde haya gran variedad, calidad de primera y me interesa que se destaquen los rellenos [...]”.

Imagen 7. Dulce Chinita.



Fuente: Instagram oficial de Dulce Chinita.

Lions – Heladería y Confitería

Lions cuenta con más de 50 años de historia en General Roca, pasando de generación en generación en la familia Rustom. Comenzó siendo heladería, pero fueron sumándose productos de pastelería, cafetería y almuerzos.

Lions se dirige principalmente a un público de clase media alta, abarcando grupos familiares, desde pequeños hasta adultos, y grupos de amigos y trabajo. Se encuentra ubicado frente al canalito de la ciudad, en zona principalmente céntrica.

Imagen 8. Lions.



Fuente: Instagram oficial de Lions.

Imagen 9. Confitería Lions



Fuente: Toma propia.

Susana Rustom, dueña del negocio, expone que este apunta a que el cliente pueda vivir una experiencia de disfrute, felicidad y distracción en su tiempo libre.

En cuanto a su estrategia de diferenciación, busca resaltar los atributos de sus productos y generar una imagen de tradición y calidad. Lions es considerada, desde sus inicios, la mejor heladería de la ciudad, en conjunto con otra también de renombre. Es conocida la excelente calidad de sus helados artesanales y este reconocimiento se

traslada a la confitería, donde, sin mucha promoción, se da por asentado también, la calidad de los productos de dicho servicio y el prestigio que otorga el acudir a esta.

Imagen 10. Confitería Lions



Fuente: Instagram oficial de Lions.

Susana Rustom expone que le gustaría que su negocio sea considerado por sus clientes como un negocio con prestigio que siempre ofrezca productos de calidad, motivo por el cual considera que ha perdurado en el tiempo.

La Chiara – Heladería y Confitería

La Chiara es definida por su dueño Mauro Canosa como un negocio que busca principalmente que familias y niños vivan lindas experiencias dentro del salón ofreciendo un buen servicio y diversión a través de juegos para niños.

La idea principal fue abrir un local en el que las familias pudieran disfrutar los 12 meses del año la variedad de productos, ofreciendo primeramente servicio de heladería y posteriormente incorporando el servicio de confitería.

El público objetivo de La Chiara son principalmente familias con niños que buscan un momento de distensión y un espacio para que sus hijos puedan entretenerse y disfrutar.

Imagen 11. Confitería La Chiara



Fuente: Instagram oficial de La Chiara

Busca diferenciarse por medio de sus servicios, principalmente, ofreciendo el sector para niños y buscando ser considerado por sus clientes como un “[...] negocio para esparcirse, alimentarse y disfrutar. Un negocio en el que salir con una sonrisa sea parte de lo que proponemos” (Mauro Canosa).

Finalizando esta parte del análisis de la oferta de mercado, se puede observar que los establecimientos seleccionados se encuentran orientados a diversos segmentos y nichos específicos, presentando opciones clásicas o modernas. Si se tomarán dos ejes de referencia, basados en estos dos aspectos, La Chiara, Bonafide, Lions y Dulce Chinita se encontrarían ubicados como propuestas clásicas hacia un mercado de segmentos; Latte junto con Pablo Mora ubicados como una propuesta moderna en un mercado de nicho. A nivel general, éstas abarcan un amplio rango etario, desde niños hasta adultos mayores. Se seleccionan como público objetivo tanto estudiantes como oficinistas, empresarios y jubilados. Como estrategia de posicionamiento se observa una búsqueda de diferenciación a través de los atributos de los distintos productos; del conocimiento especializado del personal; variedad de productos; facilidad de efectuar un pedido; beneficios del producto y/o servicio; imagen de marca tradicional, entre otros. Estos aspectos se profundizarán en las conclusiones del trabajo.

6.2.3. DEMANDA

Bajo el presente apartado se analizará la demanda del mercado gastronómico. El análisis se realizará tomando como base las respuestas de las encuestas realizadas a los consumidores a través de un análisis de distribución de frecuencias.

Previamente, es necesario comprender el concepto de demanda, el cual surge de dos definiciones base: necesidad y deseo. Kotler y Keller (2006) definen necesidad como “los requerimientos básicos del ser humano”. Cuando estas necesidades se dirigen hacia productos y/o servicios específicos para satisfacerlas, se convierten en deseos. Basado en estos dos conceptos, se define demanda como los deseos de productos específicos que se encuentran respaldados por una capacidad de pago.

Las necesidades de los clientes no son siempre fáciles de interpretar; se distinguen cinco tipos de necesidades: declaradas, reales, no declaradas, de deleite y secretas. El objetivo de cada oferente debería ser reconocer las necesidades de su mercado meta y actuar en base a ellas. La función del marketing es detectar estas necesidades e influir en los deseos del mercado meta generando demanda para sus productos y/o servicios (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

Lambin, Gallucci y Sicurello (2009), exponen la teoría de valores de consumo de los autores Sheth, Newman y Gross, quienes identifican un conjunto de valores que los consumidores consideran al momento de efectuar su acción de compra, los cuales pueden guiar al oferente a la identificación de las necesidades de su público objetivo. Según esta teoría los consumidores consideran no solo el valor funcional del producto, como la calidad y el precio, sino también el valor emocional que deriva de la experiencia de consumo, el valor social relacionado con el estatus y la pertenencia, el valor epistémico vinculado a la curiosidad y la búsqueda de nuevas experiencias, y el valor circunstancial en función de circunstancias particulares que enfrenta el consumidor. En este sentido, las propuestas que logren combinar estos valores de manera efectiva generarán una mayor demanda, no solo por su oferta de productos, sino también por la experiencia total que brindan a sus clientes.

En el presente trabajo se buscará detectar cuales son las necesidades declaradas y reales, tratando de vislumbrar que valores entran en juego, siendo parte de otra posible investigación, un análisis más profundo sobre las necesidades secretas y no declaradas de los consumidores.

Análisis socio-demográfico

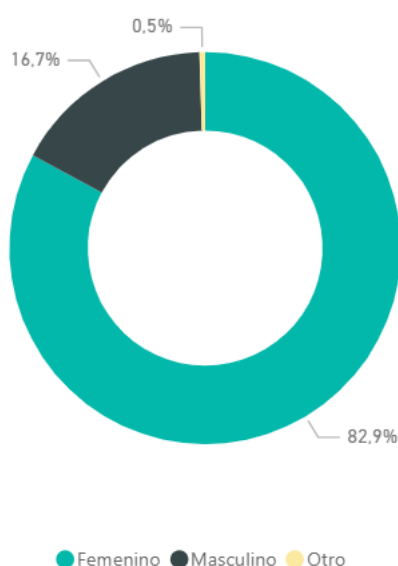
El análisis comienza detallando la cantidad de respuestas obtenidas en las encuestas por género y por edad, dividiendo el rango etario en siete fracciones para un análisis más detallado.

Como se observa en el gráfico n°1, del total de las 421 respuestas obtenidas, en su mayoría fueron mujeres, 82,9%. Es importante señalar que esta distribución refleja las respuestas obtenidas en el proceso de recolección de datos, por lo que no necesariamente representa la realidad general del mercado, sino que actúa como un marco referencial para los análisis realizados posteriormente.

A continuación, observando el gráfico n°2 y n°3, se presentan los datos del porcentaje de respuestas obtenidas diferenciadas por género. En cuanto a las respuestas del público femenino se observa que el mayor porcentaje de respuestas, 66%, se encuentra dentro del rango etario de entre 21 a 40 años, al igual que el público masculino, 60%. Si bien estos resultados permiten identificar tendencias dentro de la muestra encuestada, se reconoce que los mismos no son extrapolables al mercado total debido a la limitación en la representatividad de la muestra.

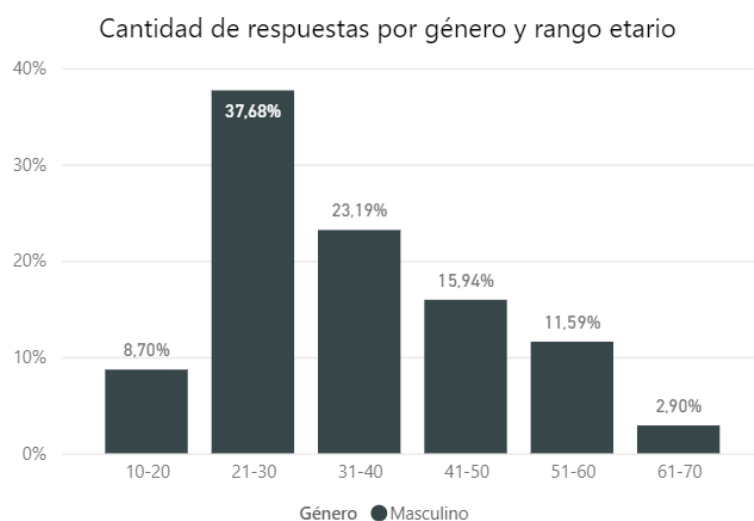
Gráfico n°1

Cantidad de respuestas por género



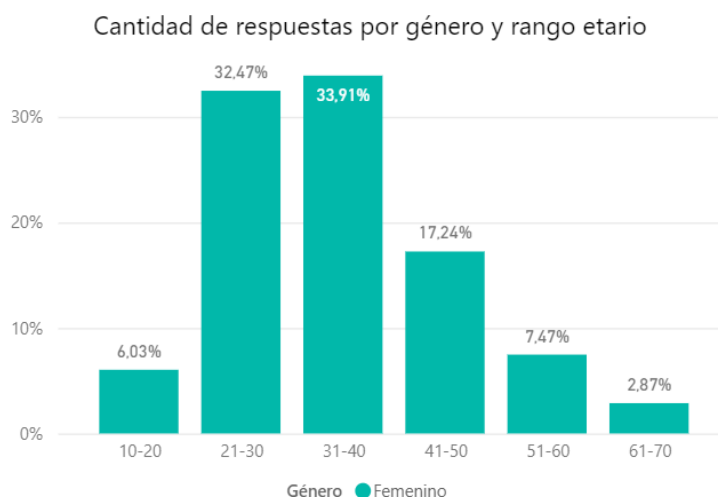
Fuente: Elaboración propia

Gráfico n°2



Fuente: Elaboración propia

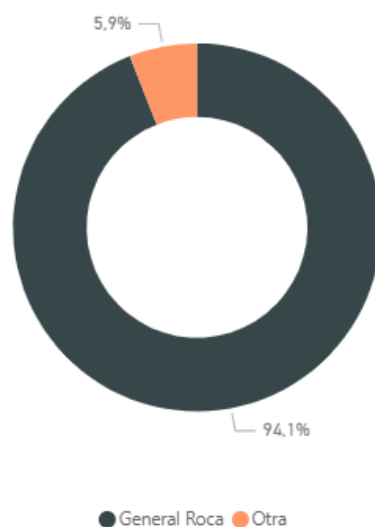
Gráfico n°3



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico n°3, se observa que, del total de respuestas obtenidas, el 94,1% fueron provenientes de residentes de la ciudad de General Roca y el restante 5,9% de otra ciudad, respuestas que no fueron quitadas del análisis debido a que demostraron tener conocimiento de las propuestas de la ciudad, siendo consumidores recurrentes (a excepción de 3 respuestas de un total de 25 que respondieron nunca). Los datos obtenidos pueden indicar que las ofertas de General Roca, deben considerar como parte de su público objetivo, consumidores de ciudades aledañas.

Gráfico n°4
Distribución geográfica de los encuestados

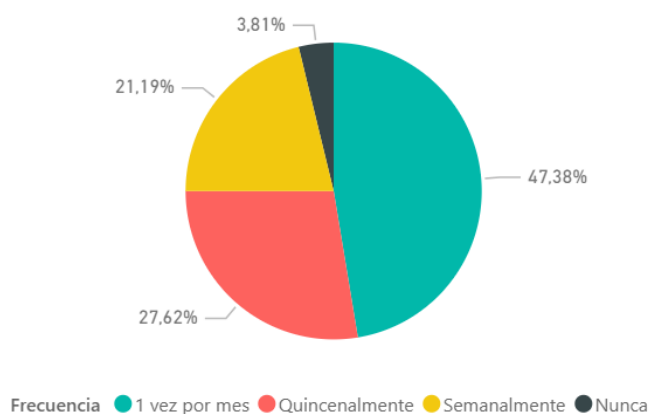


Fuente: Elaboración propia

Análisis de comportamiento del consumidor

El gráfico n°4 muestra que, del total de respuestas obtenidas, aproximadamente la mitad, 47,38%, concurre a las confiterías 1 vez por mes.

Gráfico n°5
Frecuencia de concurrencia

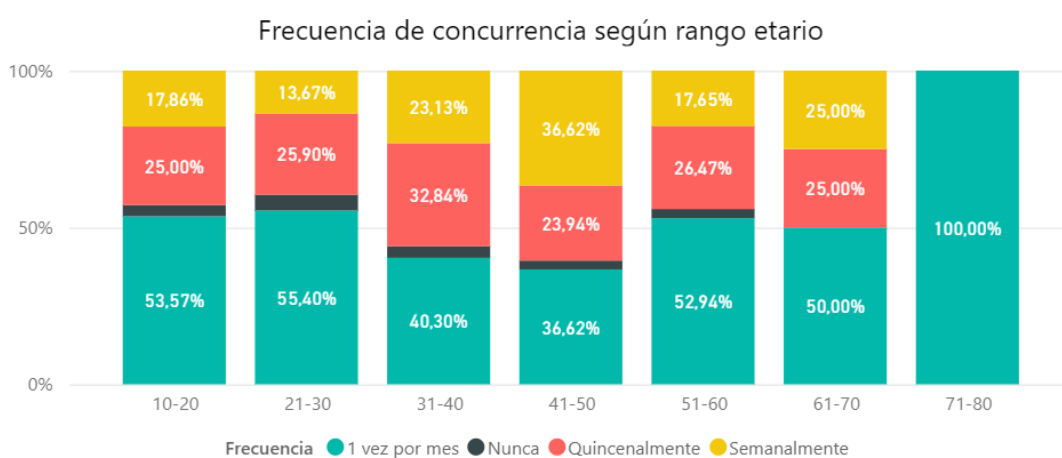


Fuente: Elaboración propia

El gráfico n°6, amplía el detalle del gráfico anterior y muestra el porcentaje total de respuestas respecto a la frecuencia de cada rango etario. Se observa que todos los rangos etarios concurren, en un mayor porcentaje, una vez por mes, porcentaje que disminuye notablemente en el rango de entre 31 a 50 años.

En el rango de entre 31 a 40 años se nota un aumento en la frecuencia quincenal y en el rango de entre 50 a 60 años un aumento en la frecuencia semanal, igualando la frecuencia mensual.

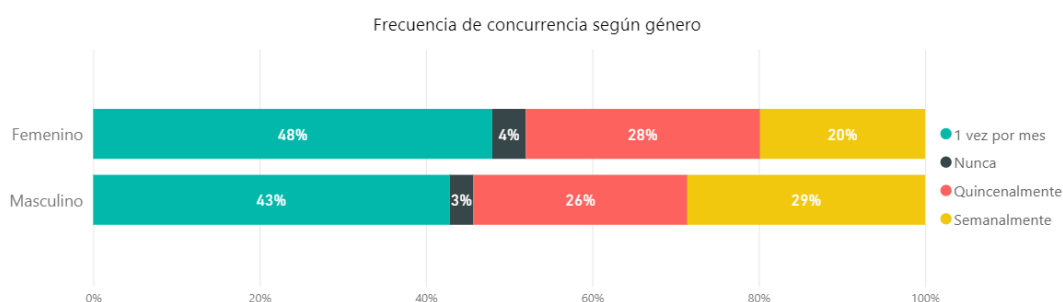
Gráfico n°6



Fuente: Elaboración propia

El gráfico n°7 refleja la frecuencia de concurrencia según género. Se observa que, entre quienes visitan el mercado de manera mensual, el 48% corresponde al público femenino, mientras que el 43% son consumidores masculinos. En cuanto a la frecuencia quincenal, el porcentaje femenino alcanza el 28% frente al 26% masculino. Sin embargo, al analizar la concurrencia semanal, los hombres (29%) superan ligeramente al público femenino (20%). Por último, la proporción de quienes declararon no concurrir nunca es similar entre ambos géneros, con 4% en mujeres y 3% en hombres.

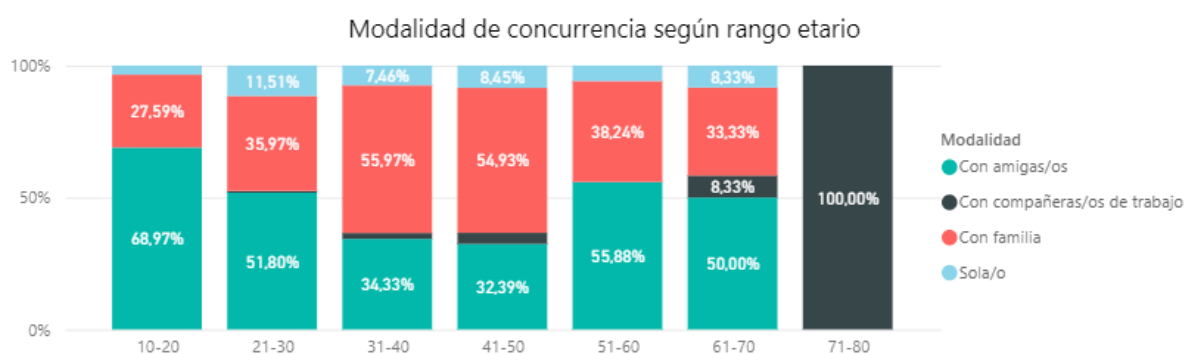
Gráfico n°7



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a modalidad de concurrencia, el gráfico n°8, muestra que más del 50% de consumidores de entre un rango etario de 31 a 50 años concurren con familia, mientras que, en los restantes rangos etarios, el mayor porcentaje concurren con amigos, siendo notable este cambio en el rango de entre 10 a 20 años. Se destaca de los consumidores de entre 21 a 30 años, un 11,51% que acuden solos.

Gráfico n°8



Fuente: Elaboración propia

Observando el gráfico n°9, las confiterías y pastelerías seleccionadas en mayor proporción por los encuestados en cuanto a las que concurren con mayor frecuencia fueron, Valentino, con un 34,85% (138) de selecciones y Mónica en segundo lugar con un 12,12% (48). Mientras que las seleccionadas en menor proporción fueron Latte con un 2,02% (8) y Pablo Mora con un 2,27% (9).

Esta pregunta contaba con la opción “Otro” donde el encuestado podía responder a que otra confitería/pastelería acudía que no haya estado listada. Fueron 24 los encuestados que seleccionaron otras, entre las cuales se encuentran Amadeus, Fiore,

Café 43, Olivia Pastelería sin tacc, María sin tacc, cafetería del IUPA y panaderías varias.

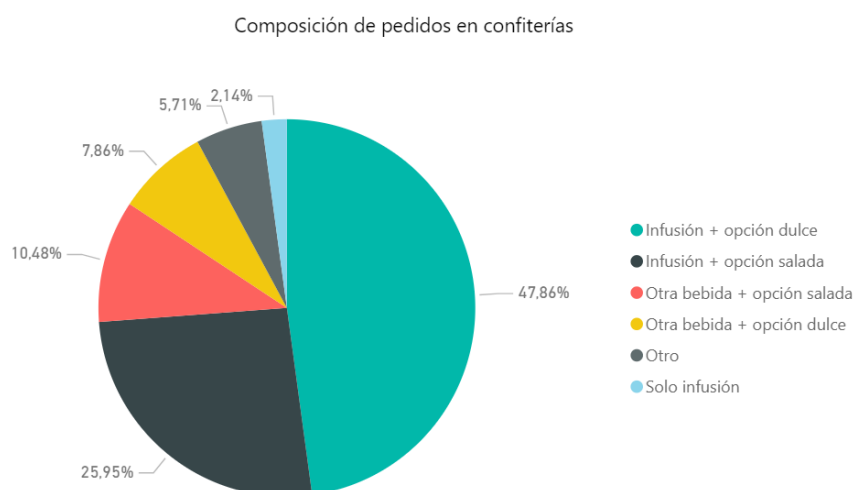
Gráfico n°9



Fuente: Elaboración propia

El siguiente análisis busca conocer cómo se conforma el pedido de los consumidores en las confiterías. El gráfico n°10 muestra que el 48% (201) de los encuestados respondió que, en general, su pedido se encuentra compuesto por *infusión y opción dulce*, seguido de un 36% (109) de consumidores que seleccionaron la opción de *infusión y opción salada*.

Gráfico n°10

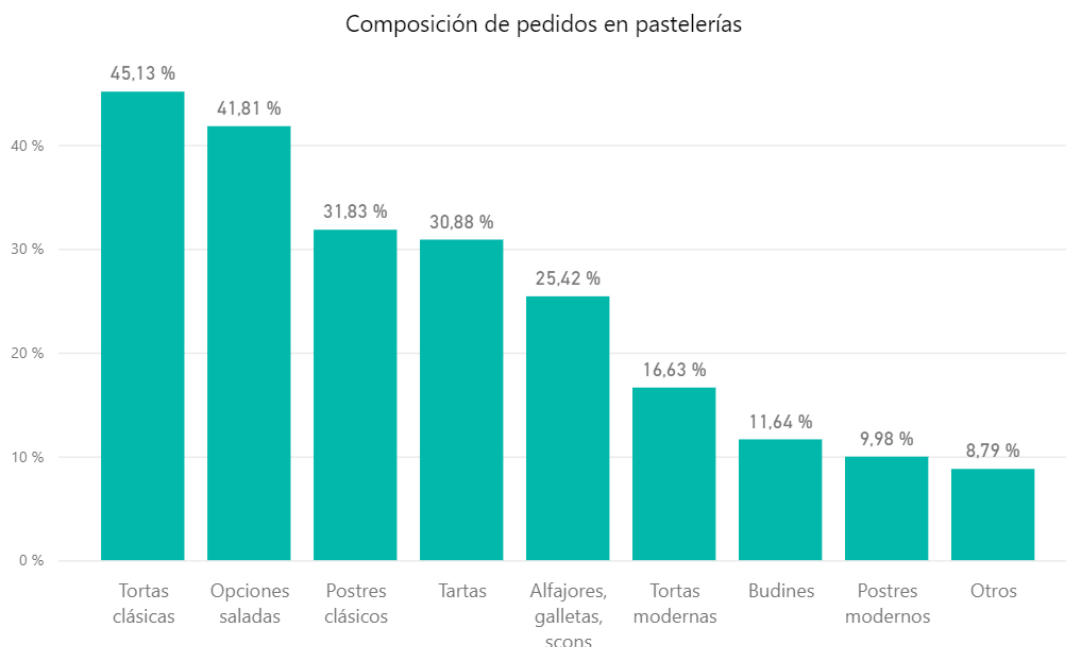


Fuente: Elaboración propia

En referencia a la composición de los pedidos en pastelerías, el gráfico n°11 muestra que un 45% (190) de los encuestados seleccionó la opción de *tortas clásicas*

que incluye, entre otras, selva negra, red velvet y carrot cake; seguido de un 42% (176) de consumidores que seleccionaron *opciones saladas*. Por otro lado, las opciones menos seleccionadas fueron los *postres modernos* y los *budines*.

Gráfico n°11



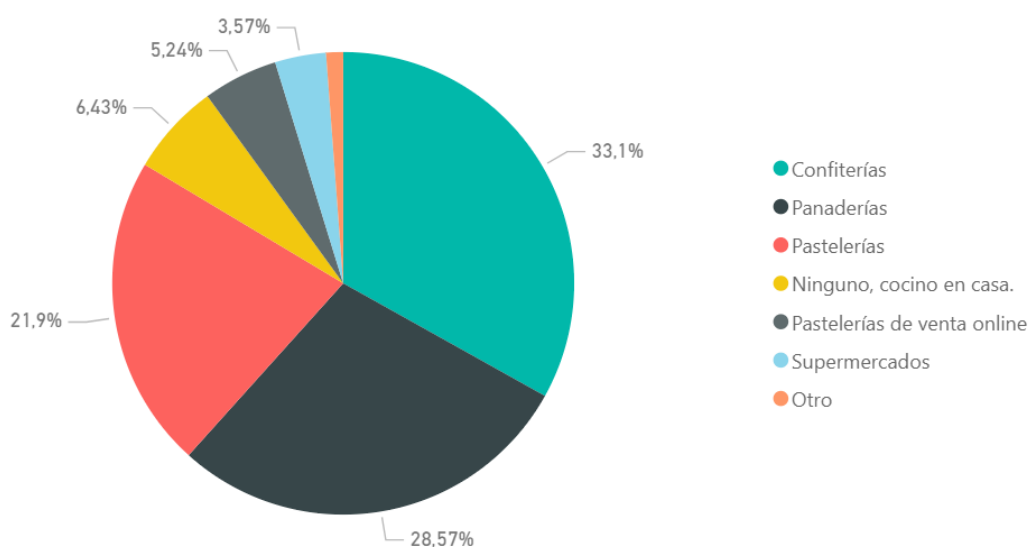
Fuente: Elaboración propia

Con el objetivo de conocer cuáles son los principales sustitutos de las Confiterías y Pastelerías se evaluaron las respuestas de los encuestados en cuanto a cuál es el lugar más frecuentado al momento de querer comer algo rico.

El gráfico n°12 muestra que las opciones más seleccionadas, sin llegar al 50%, fueron Confiterías, Panaderías y Pastelerías; mientras que las menos seleccionadas fueron Supermercados y Pastelerías online, superando estas la opción de cocinar en casa, con un 6% de respuestas.

Gráfico n°12

Lugares más frecuentados al momento de querer comer algo rico



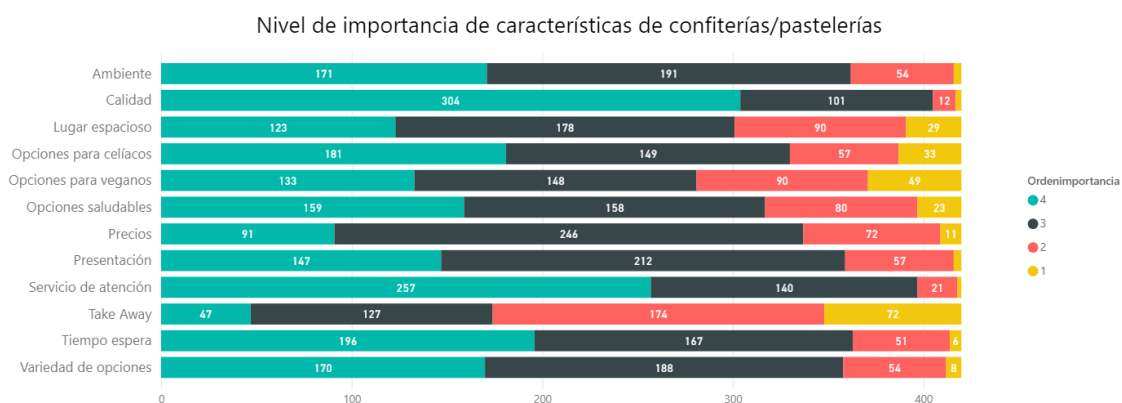
Fuente: Elaboración propia

Preferencias de los consumidores

Mediante una escala de nivel de importancia, de 4 a 1, siendo 4: “Muy importante”, 3: “Importante”, 2: “Poco importante” y 1: “No es importante” se buscó conocer la opinión de cada encuestado respecto a distintas características principales de las Confiterías y Pastelerías en general.

El gráfico n°13 muestra que las características que los consumidores calificaron como “Muy importantes” fueron, considerando el porcentaje de respuestas sobre el total de encuestados, calidad de los productos (72%), servicio de atención (61%), tiempo de espera (46%) y ambiente (distribución del espacio, música, iluminación, 40%). Mientras que las consideradas como “Importantes” fueron principalmente, precios (58%), presentación de los productos (50%) y ambiente (45%). Los aspectos considerados como “Poco importantes” fueron principalmente, el servicio take away (41%), lugar espacioso y opciones para veganos (21%). Por último, los aspectos considerados como “No importantes” fueron en mayor porcentaje, el servicio take away (17%) y las opciones para veganos (11%).

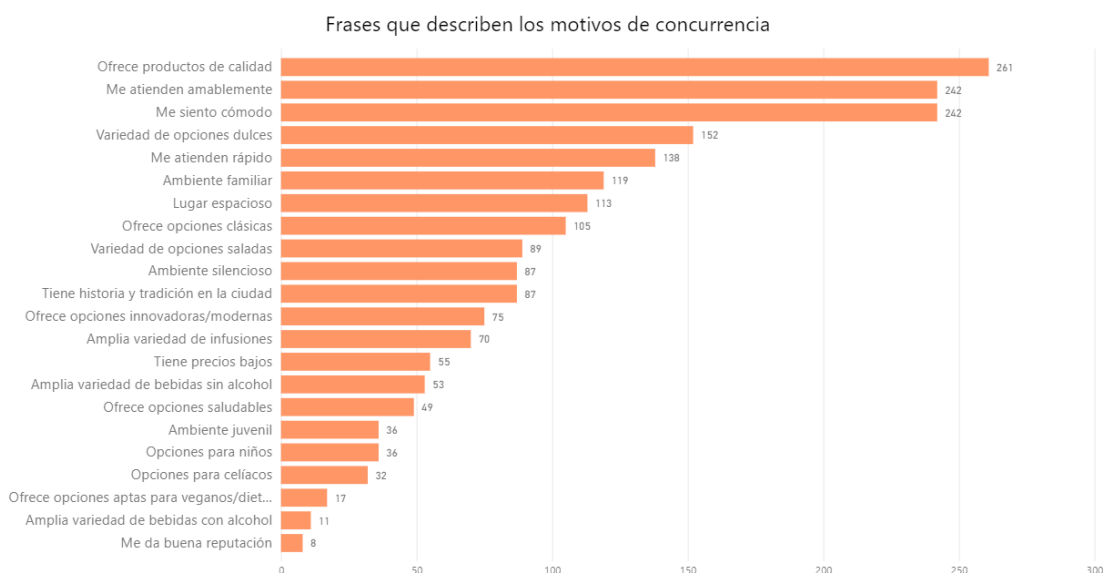
Gráfico n°13



Fuente: Elaboración propia

A continuación, en el gráfico n°14, se evaluaron por medio de frases descriptivas, las principales causas por las que los consumidores seleccionan la confitería/pastelería a la que más concurren. Las frases más seleccionadas fueron “Ofrece productos de calidad”, “Me atienden amablemente” y “Me siento cómodo/a”, mientras que las seleccionadas en menor proporción fueron “El concurrir a esta confitería/pastelería me da buena reputación”, “Ofrece una amplia variedad de bebidas con alcohol” y “Ofrece opciones aptas para veganos/dietas especiales”.

Gráfico n°14



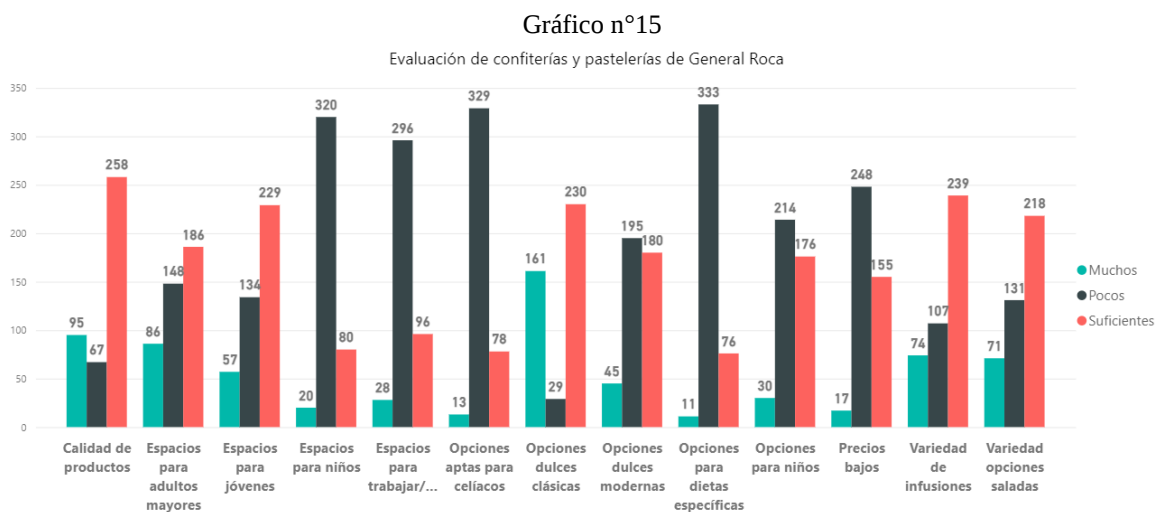
Fuente: Elaboración propia

Percepciones de los consumidores

Evaluando la opinión de los encuestados respecto a la abundancia o escasez de distintas opciones en el mercado de confiterías y pastelerías en general, en una escala de pocos a muchos, del total de las 421 respuestas obtenidas, el gráfico n°15 muestra un 79% considera que existen pocas opciones para dietas específicas, un 78% que existen pocas opciones para celíacos, un 76% que existen pocos espacios para niños, un 63% que existen pocas propuestas con precios bajos y un 50% que existen pocas opciones para niños.

Por otra parte, consideran que existe una suficiente cantidad productos de calidad (61%), variedad de infusiones (56%), variedad de opciones dulces clásicas (54%) y suficientes espacios para jóvenes (54%).

Por último, ninguna de las opciones presentadas destacó la presencia de muchas opciones en el mercado, obteniendo un 38% de respuestas, la variedad de opciones dulces clásicas y en segundo lugar, con un 22,5%, la calidad de los productos. Este calificativo fue muy bajo en las opciones para celíacos, dietas específicas y precios bajos.



Fuente: Elaboración propia

A continuación, analizando el gráfico n°16, éste muestra, bajo una agrupación de nueve categorías, la opinión de los encuestados respecto a si existe una nueva propuesta que les gustaría que haya en la ciudad, como, por ejemplo, nuevos negocios, menús, postres, entre otros.

Para analizar esta pregunta, las respuestas se agruparon bajo nueve categorías que surgieron al observar las similitudes entre ellas. Las categorías fueron: Opciones saludables, nuevas variedades en los menús, nuevos negocios, espacios para lectura y trabajo, espacios para niños, casas de té, nuevos/mejores servicios y otros. El análisis se realizó sobre un total de 372 respuestas.

Gráfico n°16



Fuente: Elaboración propia

Dentro de la primera categoría, *opciones saludables*, las respuestas se resumieron por sus similitudes bajo las siguientes propuestas:

- Opciones para personas con colon irritable
- Productos aptos celíacos, sin TACC
- Opciones veganas
- Opciones ricas en proteínas
- Opciones vegetarianas
- Opciones para intolerantes a la lactosa
- Pastelería con harinas integrales y azúcares integrales
- Opciones con masa madre
- Cafés orgánicos y saludables
- Variedad en jugos detox y exprimidos
- Opciones keto
- Opciones saludables para niños
- Menú plant based

Dentro de la categoría, *nuevas variedades en el menú*, las respuestas se resumieron por sus similitudes bajo las siguientes propuestas:

- Más variedad de opciones dulces y saladas
- Más variedad en tipos de café
- Infusiones del mundo
- Café y cervezas importadas
- Mas variedad de opciones saladas no clásicas
- Nuevas versiones de postres clásicos
- Más variedad agridulce
- Productos elaborados con materia prima de la región
- Nuevos menús regionales nacionales e internacionales
- Pastelería saludable con frutas de estación
- Menú libre
- Menús fitness
- Menús de autor
- Menús Raw
- Menús más vegetales
- Cocina Oriental
- Postres estilo japonés
- Opciones de brunch
- Cambio de carta cada determinado tiempo
- Comida casera y moderna de calidad
- Más jugos naturales de fruta
- Pastelería de especialidad
- Picadas saladas premium
- Variedad de tortas de chocolate
- Panadería de masa madre y sándwiches salados de calidad y modernos.
- Variedad de ensaladas
- Comida árabe
- Pastelería típica de otros lugares del mundo
- Variedad de infusiones sin alcohol (jugos de frutas, casa de té, café de autor)
- Tapeos de autor

En la categoría, *nuevos negocios*, las respuestas se resumieron por sus similitudes bajo las siguientes propuestas:

- Especialidad en hojaldre / Pastelería francesa
- Confitería con heladería y patío
- Lugar familiar y accesible para familia numerosa
- Espacio minimalista
- Lugares de cocina abierta todo el día
- Chocolatería
- Franquicia de cafeterías

- Bodegón
- Restaurante de pastas
- Gintonería
- Pastelerías modernas
- Pastelería con postres caseros elaborados artesanalmente, sin ingredientes artificiales.
- Espacios temáticos
- Espacio ambientado en época antigua; ambiente hogareño.
- Confitería pet friendly
- Starbucks
- Casas de sushi
- Pastelería de autor
- Nuevas panaderías
- Cafetería de especialidad
- Café al paso
- Vinotecas
- Vinería con tapeo
- Wafflería
- Lugar exclusivo de sándwiches
- Confiterías alejadas del radio céntrico
- Lugares con espacios verdes

En la categoría, *espacios de lectura y trabajo*, las respuestas se resumieron por sus similitudes bajo las siguientes propuestas:

- Café literario
- Café biblioteca
- Confiterías con zona de estudio
- Cafetería para lectores/oficinistas
- Espacios cómodos de trabajo y estudio
- Sector silencioso
- Confiterías sin tanto ruido
- Lugares para estudiantes con buen wifi
- Lugares acústicamente preparados donde no haya que levantar la voz para conversar
- Café coworking
- Confiterías con espacio creativo
- Café y juegos de mesa
- Espacios de lectura y música clásica, jazz, etc.

En la categoría, *espacios para niños*, las respuestas se resumieron por sus similitudes bajo las siguientes propuestas:

- Lugares espaciosos, con buena atención y calidad de productos para niños

- Espacios que ofrezcan juegos para niños con división de edades
- Menús para niños
- Confitería con cuidador para los niños

En la categoría, *casa de té*, las respuestas se resumieron por sus similitudes bajo las siguientes propuestas:

- Casa de té
- Casa de té con cata de té en hebras
- Casa de té ambientada como cabaña con patio y pet friendly
- Casa de té con temática japonesa y espacio de meditación
- Casa de té en lugar alejado del centro
- Casa de té con postres modernos

En la categoría, *nuevos y mejores servicios*, las respuestas se resumieron por sus similitudes bajo las siguientes propuestas:

- Take away con materiales sustentables
- Que canten el feliz cumpleaños y regalen un dulce con vela
- Vivir una experiencia disfrutando de espacios iluminados y ambientados
- Mejorar precios
- Contactos eléctricos en las mesas para conectar artefactos
- Confitería inclusiva con lengua de señas y sistema braille
- Servicio de delivery las 24 horas
- Menú digital
- Sectores por edades/necesidades
- Mozos con más empatía y experiencia
- Wifi gratis
- Menú con QR
- Accesibilidad para personas con discapacidad
- Mejorar la calidad de atención
- Lugares que abran temprano para pasar rápido antes de trabajar
- Confiterías con shows para mayores de 40 años
- Opciones para estudiantes para llevar rápido en el almuerzo
- Horarios más amplios de atención
- Atención igualitaria

El análisis de la demanda en el mercado de confiterías y pastelerías en General Roca muestra que la mayoría de los consumidores son mujeres (82.9%), con un rango de edad entre 21 y 40 años, lo que representa el 64.8% de los encuestados. La frecuencia de visita predominante es de una vez al mes, y la mayoría prefiere asistir en compañía de amigos o familiares. Los factores más valorados por los consumidores son la calidad del producto (72%), el servicio de atención (61%) y el ambiente del local (40%), mientras que aspectos como opciones para dietas específicas, aunque menos importantes, representan una oportunidad de diferenciación.

Además, los encuestados destacaron la necesidad de contar con opciones saludables, espacios adaptados para niños y áreas tranquilas para lectura o trabajo, reflejando una demanda que no solo se enfoca en los productos, sino también en la experiencia integral que cada establecimiento puede ofrecer. Este conocimiento permite orientar las estrategias de los negocios para responder mejor a las expectativas y preferencias de los consumidores, facilitando así su posicionamiento en un mercado competitivo y en constante evolución.

6.3. MARKETING OPERATIVO

A continuación, se analizará la oferta del sector gastronómico basada en los cuatro instrumentos del marketing mix: producto, precio, plaza y promoción.

“Todo producto, incluso los de calidad superior, debe tener un precio aceptable para el mercado, estar disponible en la red de distribución, adaptarse a los hábitos de compra de los compradores de referencia, y estar apoyado por alguna forma de comunicación que promocióne el producto y realce sus cualidades distintivas” (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

6.3.1. PRODUCTO

Un producto es definido como “todo aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad” (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006). No solo debemos pensar en un producto de carácter físico, sino que también contempla “[...] servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas” (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006).

DIMENSIONES DEL PRODUCTO

El producto que el mercado ofrece al consumidor puede contemplar cinco niveles que van añadiendo un mayor valor a la percepción del consumidor. Estos niveles son: beneficio central, producto básico, producto esperado, producto aumentado y producto potencial (Kotler & Keller, 2006).

Beneficio central o básico

El primer nivel identifica la esencia de lo que el consumidor quiere adquirir y lo que brinda el producto en sí mismo. En el sector gastronómico de confiterías este beneficio central es el vivir un momento de distensión, comodidad y degustar la opción u opciones seleccionadas del menú. Mientras que, en las pastelerías, este beneficio es el de, principalmente disponer de variedad de productos para optar.

Producto básico

El beneficio central se convierte en un producto básico. Las confiterías de la ciudad deben ofrecer un espacio con mesas y sillas u otro tipo de asiento y una carta con el conjunto de opciones que se pueden seleccionar. En las pastelerías el producto básico es brindar un espacio con las distintas opciones que se pueden elegir a la vista del consumidor.

Producto esperado

Esta tercera dimensión implica el conjunto de atributos que los consumidores esperan al momento de adquirir el producto, características que se dan por sentadas. No son características que marquen una diferencia de elección para los consumidores (Kotler & Keller, 2006). Partiendo del análisis de las encuestas realizadas, se buscó determinar cuáles son los aspectos que los consumidores más valoran de las confiterías y pastelerías, cuáles son los motivos principales por los que eligen la confitería / pastelería a la que más concurren y qué nuevas propuestas les gustaría que existan en la ciudad. En base a esta información obtenida se detectaron ciertas características que forman parte del nivel de producto esperado.

Las características consideradas como “muy importantes” en las confiterías/ pastelerías en conjunto, fueron: *calidad de los productos, servicio de atención, tiempo de espera, disponibilidad de opciones saludables y opciones para celíacos*. Mientras que, considerando las confiterías y pastelerías en particular, los motivos principales por

las cuales los consumidores las eligen fueron: *calidad de productos, la atención amable y la rápida atención*; siendo los motivos de oferta de *opciones saludables, aptas para celíacos o para dietas específicas como el veganismo*, seleccionados con menos de un 15%. Estos últimos tres aspectos se encuentran dentro de las nuevas propuestas de opciones saludables que los encuestados sugirieron, en mayor proporción, para el sector gastronómico.

La calidad de un producto refiere al “[...] conjunto de cualidades que son aceptadas o valoradas por el consumidor [...]. Estas cualidades incluyen tanto las percibidas por lo sentidos (sabor, olor, color, textura, forma y apariencia) así como también las higiénicas y nutricionales”. (PEPSAM & UNNOBA, 2020). Este aspecto aparece citado en la mayoría de las entrevistas realizadas a los distintos negocios, como característica diferenciadora de la oferta o lo que se pretende ofrecer. En conjunto con las respuestas obtenidas en las encuestas, se podría afirmar que este atributo es considerado, por ambas partes, oferta y demanda, como parte del producto esperado.

No ocurre lo mismo al momento de hacer referencia a las opciones para celíacos, opciones saludables y opciones para dietas específicas. Estas opciones obtuvieron un promedio de respuestas de 10,6% en cuanto al motivo principal de concurrencia y un 21% en cuanto a nuevas propuestas para el sector gastronómico. Si el mercado busca cubrir y sobrepasar las expectativas del consumidor, el incorporar estas nuevas propuestas a la oferta aumentaría el valor percibido por los consumidores.

PRODUTO AUMENTADO

Dimensión que busca sobrepasar las expectativas del consumidor tratando de diferenciar su oferta de la de los competidores. Cobra importancia la estrategia de posicionamiento implementada por cada negocio (Kotler & Keller, 2006)

A continuación, se analizará el diferencial de cada uno de los negocios seleccionados con el objetivo de identificar el producto que aumenta el valor percibido por los consumidores.

Latte

El diferencial se encuentra principalmente en el conocimiento especializado de Luciano Romero en el área de café de especialidad habiéndose capacitado como barista profesional y realizado cursos y cupping de cafés. Este conocimiento se traduce en una oferta única en el mercado de café de especialidad elaborado con granos comprados

directamente de las fincas de los productores en cinco países distintos: Nicaragua, Guatemala, Colombia, Brasil y Perú.

Bonafide

El diferencial se encuentra en el reconocimiento de su marca en los chocolates y cafés Bonafide. Estos son los que destacan en sus cartas, redes sociales y espacio de confitería, encontrándose expuestos en una mueblería de notable tamaño.

Pablo Mora

El diferencial se encuentra en su oferta de productos de pastelería moderna con la impronta propia de Pablo Mora y siendo totalmente artesanales. Se destacan sus propuestas para fechas especiales exclusivas en cuanto a sabor y presentación, utilizando sabores particulares como lavanda, tabaco, cerveza, té ahumado y logrando una atractiva y delicada presentación.

Dulce Chinita

El diferencial se encuentra, principalmente, en su oferta diaria de tortas y postres enteros para retirar por el local, resaltando también, los destacados rellenos, las reversiones de distintas tortas clásicas y sus llamativas y abundantes decoraciones.

Lions

El diferencial se encuentra, principalmente, en su imagen de tradición en la ciudad, con más de 50 años de trayectoria, resaltando, por otra parte, la numerosa variedad de tortas que ofrecen.

La Chiara

El diferencial se encuentra en ofrecer un sector de juegos para niños, siendo el único en la ciudad.

PRODUCTO POTENCIAL

Dimensión que hace referencia a los cambios y mejoras que podrían incluirse en un futuro en los productos de la oferta. Esta dimensión se analizará en las conclusiones del trabajo donde se identificarán nuevas necesidades y oportunidades de mercado.

El análisis de la variable producto destaca que la oferta abarca desde productos básicos, como los espacios y opciones de menú disponibles, hasta dimensiones que añaden valor percibido para los consumidores, como la calidad, opciones saludables, y servicios de entrega. La calidad es un aspecto crucial y ampliamente valorado tanto por los consumidores como por los entrevistados, que la consideran esencial en su propuesta de valor. Las opciones para dietas especiales representan una oportunidad de diferenciación en un mercado competitivo.

Además, cada negocio se esfuerza por sobresalir mediante su propuesta de producto aumentado, ofreciendo particularidades que lo destacan, como conocimiento especializado, productos artesanales, o sectores especiales como juegos para niños. Esta diversificación permite satisfacer no solo la necesidad de consumo, sino la experiencia completa que el cliente espera.

6.3.2. PRECIO

El precio es definido como “la expresión monetaria del valor” (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009) y como tal, es clave en las elecciones de los consumidores debido a que determinará, en parte, el valor que percibirá cada uno de ellos con respecto a las distintas ofertas del mercado.

El valor que cada consumidor percibirá se verá influido por el posicionamiento que cada negocio busque comunicar y generar.

El precio que establece la empresa influye en el producto y en la percepción general de la marca, y contribuye al posicionamiento de la marca dentro del conjunto evocado de compradores potenciales [...] El precio establecido crea invariablemente una noción de calidad, y es, por lo tanto, un componente de la imagen de marca. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

Al momento de establecer la estrategia de precios a implementar, las empresas deben definir cuál será el objetivo que buscarán alcanzar con ésta, en base al posicionamiento seleccionado. Principalmente, el objetivo será ser rentable, para lo cual podrán orientar su estrategia a la supervivencia, maximización de utilidades, maximización por descremado o liderazgo en calidad; fijando los precios en función a los márgenes, valor percibido por los consumidores o basados en la competencia (Kotler & Keller, 2006).

A su vez, las empresas pueden aplicar descuentos e incentivos de compra como estrategias de adaptación de precios (Kotler & Keller, 2006).

A continuación, se presentan los precios comparativos de distintos productos clave en los negocios seleccionados.

Tabla 1. Comparación de precios entre confiterías

	LATTE	LIONS	BONAFIDE	LA CHIARA
Café con leche (grande)	\$ 2.500	\$ 1.250	\$ 1.400	\$ 2.000
Medialuna	\$ 800	\$ 400	\$ 300	\$ 550
Torta	\$ 2.600	\$2800 a \$1700	\$ 3.400	\$4150 a \$3200
Combo (café con leche + 2 medialunas)	\$ 3.400	\$ 1.950	\$ 2.000	

Fuente: Elaboración propia en base a precios de mercado.

Tabla 2. Comparación de precios entre pastelerías

	DULCE CHINITA	PABLO MORA
Postres individuales	\$2300 / \$2700	\$ 1.100
Budines	\$ 2.900	\$ 2.500
Cuadrados materos	\$ 2.150	\$750/\$850
Scons x 250 gr	\$ 2.400	\$1100 / \$1200

Fuente: Elaboración propia en base a precios de mercado.

La variación y disparidad observada en los precios se explica caracterizando al mercado gastronómico en su conjunto. Este mercado asume la forma de *competencia monopolística*, el cual se caracteriza por la existencia de numerosos oferentes que brindan una propuesta distinta de la de sus competidores y poseen cierto control sobre el precio establecido. Para determinar el precio de su oferta, cada negocio debería ascender “[...] hasta la curva de demanda residual para ver qué precio están dispuestos a pagar los consumidores por la cantidad que ponen en el mercado” (Acemoglu, Laibson, & List, 2017). Otra característica que resalta de este mercado es la libre entrada y salida de competidores, por lo que, a largo plazo será necesario que los integrantes busquen diferenciar continuamente su oferta con el objetivo de seguir generando beneficios económicos.

El sector de confiterías y pastelerías de General Roca es claramente un mercado de competencia monopolística donde cada negocio busca diferenciarse en los aspectos vistos en producto aumentado y donde los precios se establecen sin considerar a sus competidores, siendo actualmente, un mercado en continuo crecimiento.

Latte

A partir de una estrategia de diferenciación por medio de sus productos de especialidad y su personal capacitado, selecciona su nivel de precios con el objetivo de liderar en calidad de productos en función al valor percibido por los consumidores. Latte se posiciona como líder de calidad en su categoría de café de especialidad, único en la ciudad, fijando el precio más alto en las bebidas de café. Con el fin de mantener y fortalecer esta posición genera contenido informativo en las redes sociales caracterizando las distintas bebidas y ampliando la oferta, como, por ejemplo, el Espresso Tonic, nueva bebida lanzada en verano del año 2023.

En cuanto a estrategias de adaptación de precios Latte ofrece un 10% de descuento en la compra de un café si el cliente lleva cualquier vaso refill y propone 5 promociones especiales que conjugan una bebida más una porción dulce o salada.

Bonafide

Considerando la estrategia de diferenciación por medio de la calidad del café y chocolates marca Bonafide, esta confitería establece su nivel de precios apuntando a un liderazgo en calidad en función del valor percibido por los clientes. Los productos Bonafide son reconocidos en el mercado como café premium en conjunto con otras marcas como Cabrales, Nestlé y Martínez, entre otros. Si bien, el precio del café no es el más elevado en comparación con las otras confiterías, se puede observar que el precio en las tortas es uno de los más elevados en el mercado. Esta variación de precios puede deberse a una estrategia de liderazgo en calidad que apunte a ser un “lujo accesible” en cuanto a la oferta del café, con el objetivo de llegar a más consumidores con el producto destacado, pero manteniendo un precio elevado en cuanto a otras opciones como tortas, equilibrando el nivel de costo-beneficio y debiéndose, en parte, a la tercerización de las opciones de pastelería.

En cuanto a estrategias de adaptación de precios, implementa descuentos al iniciar la temporada y como precios de promoción ofrece opciones para compartir a un precio determinado como por ejemplo 2 café con leche + 1 porción de torta y opciones de combo en combinación con productos Bonafide, por ejemplo, café jarrito expresso + nugaton.

Lions

Realizando la comparación de precios se observa que Lions cuenta con los precios más bajos entre los cuatro seleccionados. Recordando que busca diferenciarse por medio de los atributos de sus productos y por medio de una imagen de tradición en la ciudad, se distingue un objetivo de precio de liderazgo en calidad buscando convertirse en un lujo accesible, sin perder el prestigio y basándose en la lealtad de sus clientes.

En cuanto a estrategias de adaptación de precios, implementa descuentos de 20% o 10% en almuerzos, desayunos o meriendas uno o dos días por semana; descuentos en fechas especiales como el día del pastelero. Promociones 2x1 y la promoción clásica de café con leche más dos medialunas.

La Chiara

Contemplando que busca posicionar su oferta a través de sus beneficios, cuenta con los precios más elevados del mercado, siguiendo un objetivo de maximización de utilidades por medio del valor percibido por sus clientes.

La Chiara se dirige principalmente a un público familiar con niños, donde puedan entretenerse en el sector de juegos mientras los padres disfrutan de un helado o una opción de la confitería; el beneficio es completo. “Desde el punto de vista del cliente, el producto es el paquete de beneficios que se recibe cuando se utiliza el producto” (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

“Cuando el producto en consideración tiene una relación favorable al beneficio sobre el costo, el cliente se inclina a comprar el producto” (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009). El costo de los productos es el más elevado de los negocios analizados, pero si se analiza el costo-beneficio el cliente percibe cierto valor en la oferta, al ser la única opción en la ciudad con sector de juegos, siendo que pueden llegar a estar más de una hora en el local y realizar un solo pedido para consumir en el local.

En cuanto a estrategias de adaptación de precios, no implementan descuentos ni promociones.

Pablo Mora

Considerando la estrategia de enfoque aplicada a un nicho de clientes en particular, se distingue un objetivo de precios de liderazgo en calidad, resaltando la impronta propia y productos innovadores como su imagen de marca.

El local se inauguró en el año 2022, pero Pablo Mora ya contaba con un grupo de clientes que formó cuando era pastelería online. La notable diferenciación de precios con Dulce Chinita, puede deberse en parte a una estrategia de penetración de mercado en el que con precios más bajos busque una mayor participación de mercado aumentando la demanda; teniendo en cuenta, también, su ubicación alejada del centro de la ciudad. Por lo que el objetivo de fijación de precios se encontraría basado en el valor percibido por los nuevos clientes, y en la lealtad de los clientes ya alcanzados.

Al ofrecer opciones individuales de pastelería, se busca que el cliente pueda elegir una variedad surtida para degustar, siendo uno de los motivos por los que se establece el nivel de precios observado.

Imagen 13. Pastelería Pablo Mora



Fuente: Instagram oficial de Pablo Mora

En general, no implementan precios de promoción; solo a clientes habituales.

Dulce Chinita

Como estrategia de diferenciación, busca destacar los atributos de sus productos y servicios, estableciendo su nivel de precios con el objetivo de maximizar sus utilidades. Adriana Moschini expone en la entrevista que no se rige por los precios de sus competidores, sino que calcula sus propios números considerando el aumento de los proveedores y la inflación. Sus precios, son notablemente más elevados que los de

Pablo Mora, siendo fijados probablemente mediante el cálculo de márgenes o calculando el precio que permita obtener un rendimiento sobre la inversión realizada.

En cuanto a estrategias de adaptación de precios, en general no implementan promociones y descuentos, solo en ocasiones en los que se quiera aumentar la venta de un producto o si algún producto queda distinto a lo habitual, por ejemplo, de menor tamaño.

El análisis de la variable precio resalta que las variaciones de precio entre los establecimientos responden más al posicionamiento y a la percepción de valor de la marca que a la competencia. Cada establecimiento adopta una estrategia de precios específica que refleja su posicionamiento. Por ejemplo, Latte mantiene precios elevados debido a su oferta de café de especialidad y, para incentivar prácticas sostenibles, ofrece descuentos a quienes lleven vasos reutilizables. Bonafide, por su parte, destaca la calidad de su café y chocolates, con precios altos en productos específicos. Lions se presenta como un lujo accesible, con precios competitivos que buscan atraer al consumidor sin perder la percepción de calidad. La Chiara, en cambio, aplica precios más elevados, especialmente justificados por el valor percibido al ofrecer un espacio exclusivo para niños, el único en la ciudad.

En cuanto a las estrategias de adaptación de precios, las promociones se usan de forma selectiva, orientadas a días específicos o combinaciones de productos que incentiven el consumo en ciertos momentos. Esto permite a cada negocio diversificar su propuesta de valor, captando la atención de distintos segmentos de clientes sin afectar su posicionamiento central. En resumen, el precio en este mercado va más allá de cubrir costos; es un elemento de posicionamiento que refuerza la calidad percibida y la diferenciación de cada negocio, lo que resulta esencial para competir en un sector en constante expansión.

6.3.3. PLAZA

Esta tercera dimensión, hace referencia a los canales de distribución o de marketing existentes entre el fabricante y el consumidor, los cuales, se asumen como una cadena de generación de valor (Kotler & Keller, 2006).

Se define a los canales de marketing como un “conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner a disposición de los consumidores un bien o un servicio para su uso o adquisición”. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006)

En el sector gastronómico analizado, el canal de marketing es directo, siendo que el dueño de cada confitería/pastelería vende sus productos y servicios directamente al consumidor en el establecimiento propio. Por otra parte, también existe un intermediario en los casos en que se envían pedidos por mensajería, como en el caso de la mayoría de los negocios analizados, y en los casos como Pablo Mora y Dulce Chinita que proveen sus productos de pastelería a otras confiterías de la ciudad. Estos casos serían canales de marketing cortos.

Latte y Bonafide ofrecen servicio take away; mientras que todos los negocios seleccionados realizan envíos a domicilio por medio de mensajería contratada gestionando el pedido por medio de WhatsApp, a excepción de La Chiara, en la cual los pedidos se realizan por una aplicación y solo productos del sector heladería. En Lions, se envían a domicilio determinados productos de pastelería seca y las tartas o postres enteros o en porciones se retiran por el local.

La ubicación de las distintas confiterías y pastelerías es principalmente céntrica, ubicadas, en su mayoría, en calles principales, como son la Avenida Roca y la calle Tucumán. Se resalta la ubicación de la pastelería Pablo Mora alejada de la zona centro, ubicada en la calle Villegas. Acorde a lo ya analizado previamente esta pastelería se dirige hacia un nicho específico que no dudará en manejar unas cuadas de más para probar una de sus exquisiteces.

6.3.4. PROMOCIÓN

La cuarta y última dimensión a analizar del marketing mix es la denominada promoción o comunicación. Se entiende por comunicación de marketing al “medio por el cual una empresa intenta informar, convencer y recordar, directa o indirectamente, sus productos y marcas al gran público” (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006).

Las empresas recurren a éstas con el objetivo de desarrollar su *identidad de marca* de manera que se vaya generando, en la mente de los consumidores, una *imagen de marca* basada en sus propias percepciones y asociaciones. La identidad de marca es la propuesta de valor que las empresas buscan dar a conocer a los consumidores, mientras que la imagen de marca es la interpretación que los consumidores realizan de dicha propuesta (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

En esta misma línea, aparece el denominado *branding*, proceso que consiste en “crear estructuras mentales y ayudar a los consumidores a organizar sus conocimientos sobre productos y servicios de tal forma que se facilite su toma de decisiones y genere valor para la empresa” (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006). El branding busca comunicar el valor de la marca resaltando las diferencias con los productos y servicios de la misma categoría (Holbrook, 1999). Este valor de marca diferencial que el branding busca comunicar, se denomina brand equity y es el valor que los consumidores otorgan a la marca determinando “como piensan, sienten y actúan respecto a la marca” (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006).

Como elementos generadores de brand equity se encuentran, principalmente, los elementos que conforman e identifican una marca, como el nombre, logotipo, signos distintivos, entre otros; y por otra parte las actividades de marketing, de las cuales forman parte las comunicaciones integradas de marketing. Estas comunicaciones incluyen, entre otros medios, la publicidad, promoción, relaciones públicas, prensa y eventos (Kotler & Keller, 2006).

Las actividades de comunicación de marketing contribuyen al brand equity a través de diferentes formas, creando conciencia de marca, generando una imagen de marca, sentimientos y respuestas frente a la marca y favoreciendo un vínculo cada vez más fuerte entre el consumidor y la marca (Kotler & Keller, 2006). Respecto a los vínculos que se generan entre la oferta y la demanda, gracias a las estrategias de comunicación, resalta el método vincular presentado por Rojas Breu (2002), quien

presenta cuatro vínculos que se pueden generar en función a cómo buscan los consumidores relacionarse con los productos que compran. Estos cuatro vínculos son, comunitario, simbologista, materno-filial y racionalista. En el vínculo comunitario resalta la relación por medio de la lealtad, tradición, continuidad generacional; en el simbologista, resalta el prestigio, status, estética y belleza; en el materno-filial resalta la seguridad, afecto y nutrición, y en el racionalista, la practicidad, rendimiento y precio.

Lavidge y Steiner presentaron un modelo de jerarquía de efectos que forma parte de los micromodelos de respuesta de los consumidores, los cuales afirman que el consumidor pasa por tres fases al momento de realizar su compra. Una fase cognitiva, en la cual el consumidor “aprende”; una afectiva, en la cual “siente” y una conductual en la cual “actúa”. En cada una de estas etapas las estrategias de comunicación son clave, para dar a conocer la oferta generando conciencia de marca, creando preferencia por la marca y generando convicción e intención de compra (Kotler & Keller, 2006).

A continuación, se analizará la estrategia de comunicación aplicada por cada confitería y pastelería seleccionada.

Latte

Los canales de comunicación que selecciona Latte son tanto personales como impersonales. Dentro de los personales se encuentra la transmisión de información directa a los consumidores sobre el café de especialidad y la capacitación directa a su personal sobre el café y su forma de preparación como *canal de comunicación interna*. En cuanto a los canales impersonales, incluye *publicidad, promoción y prensa*.

Acorde a la información recolectada y al análisis de sus medios de comunicación, se pueden definir como objetivos de comunicación de Latte el *crear conocimiento de marca, y persuadir al cliente* hacia el acto de compra.

Con el objetivo de generar un *mayor conocimiento sobre la marca*, en sus comienzos, se publicó un reporte en el Diario Rio Negro titulado “El café gourmet se hace un lugar en la ciudad”, siendo publicados en el año 2019 dos más y en 2021 uno más. En estos reportes Luciano explica las características del café de especialidad, en que se diferencia su forma de preparación de los cafés tradicionales y comenta sobre nuevas incorporaciones. Por otro lado, en Instagram se publica contenido informativo, resaltando el conocimiento especializado como parte del diferencial de la oferta, como

por ejemplo una publicación sobre el texturizado de leche en el arte latte; publicaciones que presentan bebidas nuevas y exóticas con sus características, resaltando la excepcionalidad del producto y apelando a la curiosidad del público objetivo; publicaciones revelando las maquinarias profesionales utilizadas como la cafetera italiana profesional marca Aurelia II, buscando resaltar nuevamente su posicionamiento especializado y único en el mercado.

Con el objetivo *de persuadir al público objetivo a la compra* diariamente se publican por medio de las historias de Instagram una de las cinco promociones que ofrece Latte y determinado producto destacado; también aplica descuentos de un 10% en la compra de un café si se lleva un vaso refill donde puedan servirlo, resaltando la búsqueda de nuevas opciones amigables con el ambiente. Como parte de este objetivo también se ofrecen vouchers como opción para regalar con el cual el cliente puede seleccionar el monto y los productos.

Las comunicaciones de Latte resaltan su posicionamiento basado en sus productos y conocimientos especializados generándose un vínculo simbologista entre su oferta y el público objetivo, basado en prestigio, estética y belleza.

Sus comunicaciones mantienen una estética determinada, profesional, prolija y moderna como parte de su identidad de marca.

Imagen 14. Feed del Instagram de Latte.



Fuente: Instagram oficial de Latte.

Bonafide

Los canales de comunicación que selecciona Bonafide son la publicidad y la promoción.

Si bien el público al que apunta Bonafide, acorde a la entrevista realizada, es un público adulto y de tercera edad, en sus redes sociales y sus publicidades televisivas se muestran adolescentes y jóvenes, utilizando colores vivos y en algunas de ellas dibujos animados. Acción que señala la intención de expandir el público al que se pretende llegar abarcando un mercado más joven.

En el feed de Instagram, Bonafide presenta únicamente los productos de su marca, destacando sus atributos y presentando distintas recetas que se pueden realizar con estos.

Bonafide aplica una estrategia de *reforzamiento de marca* a través de sus productos buscando transmitir y mantener la esencia de esta como una marca de tradición y calidad. A través de las publicaciones de los productos buscan generar una actitud positiva frente a la marca del público objetivo satisfaciendo la necesidad de gratificación sensorial.

Imagen 15. Feed del Instagram de Bonafide



Fuente: Instagram oficial de Bonafide

Las comunicaciones de Bonafide resaltan su posicionamiento basado en la continuidad de sus tradicionales productos, generándose un vínculo comunitario entre su oferta y el público objetivo.

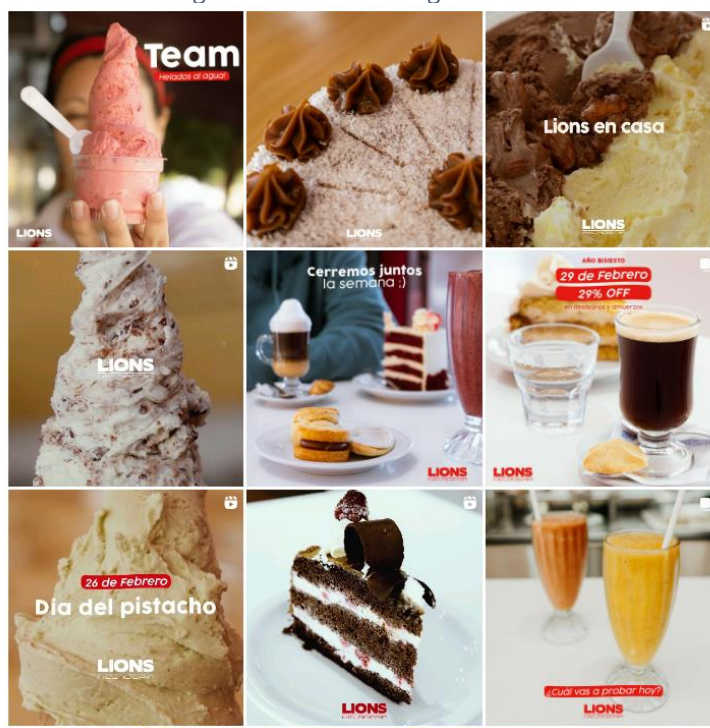
Lions

Los canales de comunicación que utiliza Lions son la publicidad y promoción a través de sus redes sociales.

Actualmente, el objetivo de la comunicación de Lions es generar *convicción e intención de compra* que lleven al acto de compra inmediato a través de estrategias de promoción tales como descuentos en desayunos, almuerzos y opciones de 2x1 o 3x2 en helados.

La publicidad se centra principalmente en la imagen de los productos que se ofrecen, resaltando su posicionamiento en calidad a la vez que se destaca su accesibilidad, convirtiéndose en un lujo accesible.

Imagen 16. Feed del Instagram de Lions



Fuente: Instagram oficial de Lions

Las comunicaciones de Lions transmiten la calidad, abundancia y estética de sus productos, generando un vínculo simbologísta con sus consumidores.

La Chiara

Los principales canales de comunicación de La Chiara son la publicidad y promoción a través de sus redes sociales.

Actualmente, el objetivo de sus comunicaciones es generar en sus clientes la intención y acto de compra, mediante descuentos especiales. En febrero, implementó un 25% de descuento en helados.

La publicidad se centra principalmente en resaltar los productos del sector heladería y no así las relacionadas con el sector confitería, sector juegos y productos para niños.

Imagen 17. Feed del Instagram de La Chiara



Fuente: Instagram oficial de La Chiara

Entre los productos y servicios ofrecidos por La Chiara y sus clientes se genera un vínculo racionalista enfocado en la practicidad, pensando en una familia que va con sus hijos pequeños y puede disfrutar de algo rico mientras los pequeños juegan.

Pablo Mora

En sus inicios, con el objetivo de generar conocimiento de marca Pablo Mora participo en ferias de la región y presentaron notas en el Diario Rio Negro.

Actualmente, su principal canal de comunicación es la publicidad a través de sus redes sociales, donde genera contenido relacionado a las propuestas para fechas

especiales. Este contenido se publica en el feed de Instagram, mientras que en las historias publica las variedades disponibles de productos en el día.

A través de sus comunicaciones busca posicionarse en su nicho mediante la exclusividad de productos y propuestas únicas en el mercado. Busca distinción entre las ofertas buscando llegar a un público específico.

Se genera un vínculo simbologísta entre su propuesta y sus clientes a través de la unicidad, status y belleza de la oferta.

Imagen 18. Feed del Instagram de Pablo Mora



Fuente: Instagram oficial de Pablo Mora

Dulce Chinita

El principal canal de comunicación de Dulce Chinita es la publicidad a través de sus redes sociales.

A través de estas destaca la variedad, el carácter artesanal de los productos y por sobre todo la abundancia de éstos, tanto en rellenos como en decoración.

El principal objetivo de sus comunicaciones es generar *conocimiento y preferencia de marca* a través de la presentación y caracterización de sus distintos postres.

El vínculo que se genera entre Dulce Chinita y sus clientes es inicialmente, racionalista, enfocado en el rendimiento de los productos, resaltando la venta en porciones o potes, abarcando distintos tamaños de productos para distintos públicos.

Imagen 19. Feed del Instagram de Dulce Chinita



Fuente: Instagram oficial de Pablo Mora

El análisis de la variable promoción identifica las estrategias de promoción clave implementadas por las confiterías y pastelerías en General Roca para atraer y fidelizar clientes. Los principales hallazgos muestran que cada negocio utiliza métodos promocionales específicos adaptados a su público objetivo y al posicionamiento que buscan en el mercado.

Latte se apoya fuertemente en Instagram para destacar su especialización en café de alta calidad y promover la sostenibilidad a través de descuentos a clientes que usan vasos reutilizables. Este enfoque refuerza su imagen de exclusividad y profesionalismo. Bonafide, en cambio, enfatiza su tradición y calidad en sus productos de café y chocolate, utilizando tanto redes sociales como medios tradicionales para llegar a un público que valora la experiencia clásica y reconocida de la marca.

Lions y La Chiara combinan promociones específicas, como descuentos y ofertas "2x1", para atraer a familias y grupos de amigos. Pablo Mora se dirige a un segmento más especializado, destacando la exclusividad y originalidad de sus

productos, sin depender tanto de descuentos o promociones frecuentes, sino del prestigio y diferenciación de su oferta.

En conjunto, las estrategias promocionales observadas en estos negocios están orientadas a fortalecer el posicionamiento individual de cada marca, al tiempo que buscan generar reconocimiento y preferencia en un mercado competitivo y de constante crecimiento.

7. CONCLUSIONES

Al finalizar la descripción y el análisis de las fuerzas que determinan el grado de competencia existente en el sector de confiterías y pastelerías, junto con un análisis integral de la oferta y la demanda, se determinó la existencia de necesidades reales insatisfechas dentro del mercado.

A continuación, se realizará una breve caracterización completa de la oferta y la demanda, seguida de las necesidades reales detectadas y recomendaciones de propuestas específicas.

La oferta, compuesta por aproximadamente trece confiterías y dos pastelerías exclusivamente dedicadas a este rubro, abarca un amplio rango etario, desde niños hasta adultos mayores. Se dirigen a clientes en distintas etapas de la vida, incluyendo estudiantes, profesionales y jubilados. Proponen espacios para clientes con personalidades curiosas, cultas y arriesgadas, que estén en búsqueda de nuevas propuestas, así como para aquellos que buscan ambientes tranquilos.

Destaca, en conjunto, la diferenciación mediante atributos de los productos y servicios ofrecidos, resaltando la estética, autenticidad e innovación; la practicidad y variedad; el conocimiento especializado; y la imagen de carácter tradicional, entre otros.

Al ser un mercado de competencia monopolística, con una importante cantidad de oferentes y libre entrada y salida de participantes, existe cierto grado de libertad a la hora de fijar los precios. El precio más elevado del café lo tiene Latte, con su oferta de café de especialidad, mientras que el precio más alto en opciones dulces lo tiene La Chiara, uno de los pocos lugares que ofrecen un espacio para niños. Cada negocio, con el nivel de precios establecido, persigue distintos objetivos, como penetrar en el

mercado, establecer un liderazgo en calidad manteniendo la accesibilidad, maximizar utilidades y cubrir costos.

Las ofertas promocionales que efectúan las confiterías y pastelerías no son variadas y mayormente consisten en precios especiales en combos, principalmente de café y medialunas; promociones especiales predeterminadas; promociones 2x1 y descuentos en almuerzos y desayunos determinados días de la semana.

Los principales canales de comunicación utilizados en el mercado son la publicidad y promoción a través de las redes sociales. A través de estas comunicaciones, persiguen diferentes objetivos, tales como reforzar la marca, generar convicción e intención de compra, y fomentar el conocimiento y preferencia de marca. A través de los distintos canales de comunicación y estrategias de diferenciación, es posible que se genere cierto vínculo entre la oferta y el cliente: vínculo racionalista, simbólico o comunitario.

La demanda, analizada principalmente por medio de las encuestas realizadas, se caracteriza principalmente por ser un público femenino dentro de un rango etario de entre 21 a 40 años (54,91%) que suele recurrir, en un mayor porcentaje, con una frecuencia de una vez al mes y en compañía de amigos tanto como de familia.

Los consumidores consideran como muy importantes los aspectos de calidad, servicio de atención, tiempo de espera y la oferta de opciones saludables y para celíacos, mientras que consideran como no importantes el servicio take away y las opciones para veganos. Los principales motivos de concurrencia a las confiterías y pastelerías son la oferta de productos de calidad, la atención amable, el sentirse cómodo en el lugar y la amplia variedad de opciones dulces que se ofrecen. Los motivos menos seleccionados son la oferta de opciones veganas o para dietas específicas, opciones para celíacos, opciones para niños y espacios con ambiente juvenil.

Como parte de una evaluación integral de la oferta de la ciudad, la demanda considera que existe poca oferta de postres modernos, opciones para celíacos, espacios para niños, lugares para trabajar, leer y estudiar, así como opciones con precios bajos; y consideran que hay suficientes espacios para jóvenes y adultos, una variedad adecuada de infusiones, y opciones saladas y dulces clásicas.

Si bien la oferta incluye cierta variedad de opciones saludables, para celíacos, veganos y dietas específicas, esta no es amplia y, en general, es tercerizada, proveniente de los dos principales negocios elaboradores de este tipo de productos en la ciudad. La mayor oferta de opciones saludables es la **primera necesidad real detectada** en la

demanda, abarcando desde opciones sin azúcar, aptas para celíacos y veganos, hasta productos ricos en proteínas, elaborados con masa madre y materia prima orgánica, entre otros.

En base al análisis de la mezcla de productos de cada negocio, se observa que la oferta está compuesta principalmente por productos clásicos, resaltando determinadas preparaciones en cada establecimiento; por ejemplo, variedades exclusivas de café en Latte, las famosas colaciones en Lions, los chocolates y café Bonafide en la confitería del mismo nombre, y los innovadores mini postres en la pastelería Pablo Mora. Al contemplar la oferta integral de cada negocio, estas se asemejan, detectando la **segunda necesidad real**: nuevas variedades en el mercado. Resalta la necesidad de nuevos sabores, nuevas variedades de café, opciones saladas no clásicas, opciones agrídulces, menús fitness, menús de autor, opciones raw, opciones de brunch, variedad en sándwiches, productos regionales, cocina oriental y árabe, nuevas versiones de postres clásicos, nuevos postres y variedad de infusiones del mundo.

En relación con ésta, surge una **tercera necesidad real**: la de nuevos negocios en el sector, tales como establecimientos especializados en hojaldre, confiterías con heladería y patio, espacios de ambiente familiar y accesible para una familia numerosa, ambientes minimalistas, pastelerías modernas y de autor, espacios pet friendly y confiterías alejadas del radio céntrico.

Al considerar la necesidad de concurrir a una confitería con el fin de leer, estudiar o trabajar, resaltan Bonafide, El Molino y El Nuevo Molino, los tres que obtuvieron la mayor calificación en la opción “Cuenta con un ambiente silencioso” como principal motivo de concurrencia. Estos tres negocios se orientan a un público adulto y cuentan con un ambiente espacioso. La **cuarta necesidad real** detectada es la oferta de más espacios tranquilos, destacando la propuesta de cafés literarios, café biblioteca, café coworking, confiterías con zona de estudio, cafeterías para lectores y oficinistas, espacios cómodos de estudio y trabajo, y espacios acústicamente preparados para lectura y música clásica.

Los niños son un segmento del mercado que tiene un gran potencial de desarrollo. De entre los negocios analizados y del sector en su totalidad, La Chiara es la única confitería que ofrece un espacio para niños, lo que detecta una **quinta necesidad real** en la demanda: la necesidad de lugares espaciosos, con buena atención y calidad de productos para niños, juegos para niños con división por edades, menús para niños y confiterías con cuidadores.

En cuanto a la oferta de infusiones de té, se observa una similitud en las ofertas, principalmente de té en saquito, y la ausencia de una propuesta exclusiva de té maridado con opciones dulces y/o saladas. Se detectó una **sexta necesidad real** en la demanda con respecto a la propuesta de nuevos negocios con carácter de Casa de Té, ambientada en estilo cabaña, con patio, temática japonesa, espacios de meditación, alejada del sector céntrico, y que ofrezcan cata de té en hebras.

Por último, se detectó una **séptima necesidad real** de nuevos servicios, tales como servicio de delivery las 24 horas, menús digitales (los cuales ya se han comenzado a implementar), confiterías inclusivas con lenguaje de señas y sistema braille, servicio take away con materiales sustentables, accesibilidad para personas con discapacidad, opciones para estudiantes que buscan un almuerzo rápido para llevar, y mejora en la calidad de atención.

La constante expansión observada en el mercado de confiterías y pastelerías de General Roca, junto con las necesidades detectadas, representa una oportunidad tanto para futuros participantes como para los actuales, fomentando el desarrollo de nuevas propuestas que puedan enriquecer aún más el mercado local.

8. RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan en primer lugar las tendencias de pastelería para el año 2024. En segundo lugar, se exponen distintas propuestas acordes a estas tendencias y el análisis realizado a lo largo del trabajo.

Un estudio denominado *Taste Tomorrow*, realizado por Puratos—una organización internacional que provee materias primas para los sectores de panadería, pastelería y chocolatería—presenta las tendencias que marcarán el sector de la pastelería en 2024. Este programa de investigación se basa en encuestas a 20,000 consumidores de 50 países y en análisis de datos en línea, proporcionando una visión amplia y actualizada del mercado global.

Una de las principales tendencias identificadas lleva el título “Los clásicos continúan”. Este fenómeno refleja que, aunque los consumidores disfrutan probando alimentos nuevos, prefieren no aventurarse demasiado en territorios desconocidos. Por ello, buscan innovaciones que mantengan un aspecto familiar y ofrezcan experiencias

emocionantes sin abandonar sabores y texturas conocidos; un ejemplo de esto es el croissant cúbico, que innova en la forma, pero conserva un sabor tradicional.

Otra tendencia destacada es la “Autenticidad local”. Cada vez más, los consumidores optan por productos locales o elaborados con ingredientes de origen local. La transparencia se ha vuelto fundamental, ya que los consumidores valoran conocer los ingredientes y su procedencia.

En cuanto a tendencias de alimentación saludable, la salud intestinal ocupa un lugar prioritario. El conocimiento sobre el impacto de los bióticos está en crecimiento, lo que impulsa a los consumidores a buscar productos que favorezcan el bienestar digestivo.

Paralelamente, la revista *Food Technology*, publicada por el Instituto de Tecnologías de los Alimentos (IFT), detalla tendencias en sabores para 2024. Según su análisis, los consumidores buscan sabores que respalden objetivos de salud física, mental y espiritual, desplazando el concepto de “comer para divertirse”. Entre los sabores emergentes, destacan los florales, cítricos, tropicales y picantes complejos, como el hibisco y la lavanda, reconocidos por sus propiedades relajantes y de mejora del ánimo.

Finalmente, se observa una transición de sabores dulces y azucarados hacia opciones más amargas e influencias interculturales. El chocolate negro con alto contenido de cacao está ganando popularidad, al igual que el uso de especias como el cardamomo, la cúrcuma, el jengibre y el azafrán, así como ingredientes exóticos como el té verde, el matcha y el maracuyá.

Posibles nuevas propuestas en el sector de confiterías y pastelerías:

Propuestas clásicas con un grado de innovación: Dado que los consumidores muestran una preferencia por la familiaridad en productos clásicos, pero con presentaciones innovadoras, una opción atractiva sería desarrollar productos como el "croissant cúbico" u otras reinterpretaciones modernas de postres tradicionales. Estos ofrecen a los clientes una experiencia de novedad sin alejarse de sabores y texturas conocidas.

Fomentar la autenticidad local y la transparencia: La tendencia hacia la “Autenticidad local” muestra que los consumidores valoran los productos elaborados

con ingredientes locales y desean conocer su procedencia. Para alinearse con esta preferencia, las confiterías podrían integrar ingredientes regionales en sus recetas y comunicar abiertamente la procedencia de estos. Esto no solo refuerza la conexión con el público, sino que promueve un enfoque de sostenibilidad en la cadena de suministro.

Opciones saludables con un enfoque en el bienestar digestivo: Con el interés creciente en la salud intestinal, se recomienda incorporar productos que contengan ingredientes pro-bióticos o que promuevan el bienestar digestivo. Opciones como panes con masa madre, pastelería integral o productos bajos en azúcar pueden atraer a un público cada vez más consciente de su salud.

Introducir sabores exóticos y adaptados a objetivos de salud: La tendencia hacia los “alimentos para sentirse bien” destaca sabores florales y cítricos que los consumidores asocian con beneficios para la salud emocional, como el hibisco y la lavanda, que ayudan a la relajación y mejoran el ánimo. Se recomienda ofrecer postres o bebidas que integren estos sabores, aportando una opción exótica que apela a la experiencia sensorial y el bienestar emocional.

Crear espacios acogedores y funcionales para diferentes tipos de público: La demanda muestra interés en ambientes variados: espacios de juego para niños, áreas tranquilas para estudiar y trabajar, y áreas familiares. Crear zonas diferenciadas dentro del establecimiento, como áreas de juego para los más pequeños y zonas tranquilas con wifi para estudiantes y oficinistas, permite atender las necesidades de diversos segmentos del mercado.

Explorar servicios de valor agregado: Ampliar servicios como el "take away" con materiales sustentables, el menú digital accesible mediante código QR y la accesibilidad para personas con discapacidad, puede mejorar significativamente la percepción de valor y compromiso social. Además, contar con opciones de delivery y menús inclusivos que consideren las necesidades de personas con restricciones dietéticas o preferencias específicas (por ejemplo, sin gluten o veganas) ayuda a posicionarse como un establecimiento inclusivo y consciente.

Estas recomendaciones, alineadas con las tendencias globales y las necesidades locales, pueden ayudar a las confiterías y pastelerías de General Roca a captar nuevos segmentos de mercado, fortalecer su imagen de marca y diferenciarse en un entorno competitivo en constante evolución.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Acemoglu, Laibson, & List. (2017). *Economía*. España: Antonio Bosch.
- Bonafide. (s.f.). *Bonafide*. Obtenido de <https://bonafide.com.ar/nosotros/>
- Coca Carasila, A. M. (2008). El concepto de Marketing: pasado y presente. *Ciencias Sociales (14)*, 391-412.
- Draier, E., Huarte, J., Leonardo, A., Pértiga, G., Romero, J., Sicardi, J., Rivas Corigliano, M. (2013). *Claves para emprendedores. Conceptos básicos para planificar y desarrollar tu proyecto*. Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
- Godin, S. (2010). *La vaca púrpura*. Gestión 2000.
- Holbrook, M. (1999). *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*. Routledge.
- Institute of Food Technologists. (2023, octubre). Outlook 2024: Flavor trends. Food Technology Magazine. <https://www.ift.org/news-and-publications/food-technology-magazine/issues/2023/october/features/outlook-2024-flavor-trends>
- Jack Trout, S. R. (1996). *El nuevo posicionamiento*. McGraw-Hill, Inc.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14 ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing* (12 ed.). Pearson Educación.
- Lambin, Gallucci, & Sicurello. (2009). *Dirección de Marketing Gestión estratégica y operativa del mercado* (2 ed.). The McGraw-Hill Companies.
- Lara, H. (2022, 14 de enero). Pablo Mora se consolida como gran maestro pastelero en Roca. *Diario Rio Negro*. <https://www.rionegro.com.ar/gastronomia/pablo-mora-se-consolida-como-gran-maestro-pastelero-en-roca-2118901/>
- Programa de Educación y Promoción de la Salud de Adultos Mayores (PEPSAM), & Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires (UNNOBA). Calidad (2020). <https://www.unnoba.edu.ar>
- Puratos. (2024, 2 de enero). *Las 3 tendencias más relevantes en pastelería para 2024*. <https://www.puratos.com.ar/es/blog/taste-tomorrow/The-3-hottest-patisserie-trends-for-2024>
- Porter, M. (2007). Comprender la estructura de un sector. *Caso de estudio No. 708-S07*.
- Redacción. (2018, 26 de julio). El café gourmet se hace un lugar en la ciudad. *Diario Rio Negro*. <https://www.rionegro.com.ar/el-cafe-gourmet-se-hace-un-lugar-en-la-ciudad-XY5463707/>
- Redacción. (2019, 30 de septiembre). Nuevas preparaciones de café para disfrutar esta primavera ofrecen en Roca. *Diario Rio Negro*.

<https://www.rionegro.com.ar/nuevas-preparaciones-de-cafe-para-disfrutar-esta-primavera-ofrecen-en-roca-1124710/>

Redacción. (2019, 21 de junio). Nada mejor que un café gourmet para empezar a vivir el invierno en Roca. *Diario Rio Negro*. <https://www.rionegro.com.ar/nada-mejor-que-un-cafe-gourmet-para-empezar-a-vivir-el-invierno-en-roca-1015598/>

Redacción. (2022, 14 de enero). Pablo Mora se consolida como gran maestro pastelero en Roca. <https://www.rionegro.com.ar/gastronomia/pablo-mora-se-consolida-como-gran-maestro-pastelero-en-roca-2118901/>

Rojas Breu, R. (2002). *Método Vincular: el valor de la estrategia*. Cooperativas.

Sixto, J. (2014). Marketing hasta la última definición de la AMA (American Marketing Association). *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 124-132. doi:<https://doi.org/10.24137/raeic.1.2.15>

10. ANEXOS

ANEXO 1. ENTREVISTAS

1. ¿Cómo definirías en líneas generales y resumidamente tu negocio? (A qué clientes se dirige, qué objetivo busca cumplir, qué tipo de productos ofrece).

Clientes:

2. Partiendo desde la fase previa a la apertura del negocio. ¿A qué clientes buscaba llegar principalmente?

3. Cómo describirías a tus clientes habituales (o cliente promedio) en cuanto a:

Edad: ej. Niños, jóvenes, adultos, adultos mayores. Sexo: Masculino/femenino

Ciclo de vida familiar ej. Soltero, joven, casado, con hijos, sin hijos Ocupación

Empresarios, jubilados, estudiantes, artesanos, etc.

Estilo de vida: ej. Orientado a la cultura, deporte, etc. Beneficios que buscan: calidad, servicio, economía, rapidez.

4. ¿Cómo quisieras que tu negocio sea considerado por tus clientes?

Diferenciación y posicionamiento:

5. ¿En qué aspectos considera que se diferencia o, busca que se diferencia su negocio de los demás de mismo rubro en Roca?

Producto

6. ¿Cuál es su producto más solicitado? ¿Y cuál considera que es el menos solicitado?

7. ¿Fueron pioneros en incorporar una innovación que luego adoptaron otras confiterías? Ej. Take away, wifi, etc.

8. ¿Cómo varía la carta a lo largo de las estaciones? ¿Se incorporan nuevas propuestas/productos cada determinado tiempo?

9. ¿Qué producto único resalta en su oferta? (que los demás competidores no ofrezcan)

Precio

10. Al modificar los precios. ¿Cómo varía el consumo de los clientes?

11. ¿Implementan descuentos y precios de promoción? ¿En qué ocasiones?

12. ¿Cómo responden ante cambios en los precios de los competidores?

Promoción

13. ¿Qué medios utilizan para promocionar el negocio? Eventos, publicidad, sorteos, ferias, degustaciones, acciones de responsabilidad social; redes sociales; medios de comunicación, patrocinio.

ANEXO 2. ENCUESTAS

¡Tu experiencia en Confiterías y Pastelerías de General Roca!

Queremos conocer tu opinión y tus experiencias en las distintas confiterías y pastelerías de General Roca.

Esta encuesta forma parte del trabajo de una tesis final de la carrera Lic. en Gerenciamiento Gastronómico (UNCO).

El objetivo de esta encuesta es analizar que nuevas propuestas podrían implementarse para aumentar la satisfacción de los clientes.

Consideramos Confitería al negocio donde los productos se pueden consumir en el mismo lugar y Pastelería al negocio donde los productos se compran y se consumen en otro lugar.

Responder esta encuesta no te llevará más de 5 minutos.

¡¡Desde ya, muchas gracias por tu disposición!!

** Indica que la pregunta es obligatoria*

1. 1. ¿Vivís en la ciudad de General Roca? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No

2. 2. Edad *

3. 3. Género *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Femenino
☐ Masculino
☐ Otro: _____

4. 4. ¿Con cuánta frecuencia concurrís a una confitería/pastelería? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Semanalmente
☐ Quincenalmente
☐ 1 vez por mes
☐ Nunca

5. 5. Concurris a las confiterías... *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sola/o
- ☐ Con amigas/os
- ☐ Con familia
- ☐ Con compañeras/os de trabajo

6. 6. ¿A cuál de estas confiterías/pastelerías concurris con mayor frecuencia? Podes seleccionar una sola opción. *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Piccolino
- ☐ El Molino
- ☐ El Nuevo Molino
- ☐ Mónica
- ☐ Valentino
- ☐ Latte
- ☐ Bonafide
- ☐ Lions (sector confitería)
- ☐ La Chiara (sector confitería)
- ☐ Pablo Mora
- ☐ Dulce Chinita
- ☐ Otro: _____

7. 7. En una escala de "No es importante" a "Muy importante" ¿Cuan importante consideras que es cada uno de los siguientes aspectos en una confitería/pastelería?

Marca solo un óvalo por fila.

	No es importante	Poco importante	Importante	Muy importante
Precios	☐	☐	☐	☐
Calidad de los productos	☐	☐	☐	☐
Servicio de atención	☐	☐	☐	☐
Variedad de opciones	☐	☐	☐	☐
Presentación de los productos	☐	☐	☐	☐
Ambiente (distribución del espacio, música, iluminación)	☐	☐	☐	☐
Tiempo de espera	☐	☐	☐	☐
Opción de Take Away	☐	☐	☐	☐
Opciones para celíacos	☐	☐	☐	☐
Opciones saludables	☐	☐	☐	☐
Opciones para veganos	☐	☐	☐	☐
Lugar espacioso	☐	☐	☐	☐

8. 8. Partiendo de la confitería/pastelería a la que más concurris. Selecciona todas las opciones que mejor describan la causa por la que la elegis.

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ "Es una confitería/pastelería con historia y tradición en la ciudad"
- ☐ "Cuenta con un ambiente silencioso donde puedo conversar/trabajar/leer tranquilo/a"
- ☐ "Tiene un ambiente juvenil"
- ☐ "Tiene un ambiente familiar"
- ☐ "El concurrir a esta confitería/pastelería me da buena reputación"
- ☐ "Me siento cómodo/a"
- ☐ "Tiene precios bajos"
- ☐ "Ofrece productos de calidad"
- ☐ "Ofrece opciones innovadoras/modernas"
- ☐ "Ofrece opciones clásicas"
- ☐ "Ofrece opciones saludables"
- ☐ "Ofrece opciones para celíacos"
- ☐ "Ofrece opciones aptas para veganos/para dietas especiales"
- ☐ "Ofrece una amplia variedad de opciones saladas para consumir"
- ☐ "Ofrece una amplia variedad de opciones dulces para consumir"
- ☐ "Ofrece una amplia variedad de infusiones"
- ☐ "Ofrece una amplia variedad de bebidas/jugos/gaseosas"
- ☐ "Ofrece una amplia variedad de bebidas con alcohol"
- ☐ "Ofrece opciones para niños"
- ☐ "Me atienden rápido"
- ☐ "Me atienden amablemente"
- ☐ "El lugar es espacioso"
- ☐ Otro: _____

9. 9. En general, ¿Como se conforma tu pedido en las CONFITERÍAS? *

*Consideramos infusión: té, café y sus variedades, chocolatada, etc.

Marca solo un óvalo.

- ☐ Solo infusión
- ☐ Infusión + opción dulce
- ☐ Infusión + opción salada
- ☐ Otra bebida + opción dulce
- ☐ Otra bebida + opción salada
- ☐ Otro: _____

10. 10. En base a la pregunta anterior, especifica como se conforma generalmente tu pedido en las confiterías. Ej: *
Capuccino y lemon pie; limonada y tostado

11. 11. En general, ¿Cómo se conforma tu pedido en las PASTELERÍAS? *Podes seleccionar más de una opción.* *

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Tortas clásicas (Ej. Selva negra, red velvet, carrot cake, balcarce)
- ☐ Tortas modernas/ de autor
- ☐ Tartas (Ej. Lemon pie, crema y frutillas)
- ☐ Postres clásicos (Ej. Tiramisú, cheesecake)
- ☐ Postres modernos/de autor
- ☐ Budines
- ☐ Alfajores, galletitas, scones
- ☐ Opciones saladas
- ☐ Otro: _____

12. 12. Si seleccionaste tortas o tartas en la pregunta anterior, en general, ¿Los adquirís enteros o en porciones?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Enteros
- ☐ Porciones

13. 13. ¿A cual de los siguientes lugares acudís con **mayor frecuencia** al momento de querer comer algo rico? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Confiterías
- ☐ Pastelerías
- ☐ Panaderías
- ☐ Pastelerías de venta online
- ☐ Supermercados
- ☐ Ninguno, cocino en casa.
- ☐ Otro: _____

14. 14. Analizando todas las confiterías/pasteleías de la ciudad en su conjunto.

¿Como evaluarías las siguientes características en una escala de "pocos" a "muchos"?

Por ejemplo: Variedad de opciones dulces clásicas --> "Muchos" (Considero que existen muchas ofertas de opciones dulces clásicas en la ciudad).

Marca solo un óvalo por fila.

	Pocos	Suficientes	Muchos
Variedad de opciones dulces clásicas	☐	☐	☐
Variedad de opciones dulces modernas	☐	☐	☐
Variedad de opciones saladas	☐	☐	☐
Variedad de infusiones	☐	☐	☐
Opciones para celíacos	☐	☐	☐
Opciones para dietas específicas (ej. vegano)	☐	☐	☐
Opciones para niños	☐	☐	☐
Espacios para niños	☐	☐	☐
Espacios para jóvenes	☐	☐	☐
Espacios para adultos mayores	☐	☐	☐
Espacios para trabajar/leer/estudiar	☐	☐	☐
Precios bajos	☐	☐	☐
Calidad de productos	☐	☐	☐

15. 15. Por último, ¿Existe alguna nueva propuesta que te gustaría que haya en la ciudad? En cuanto a nuevos negocios, nuevos menús, nuevos pastres, etc.
