Casos de Enseñanza

CASOS CAROLAN*

PRÍNCIPE HUMBERTO

Balestero, V.

Universidad ORT Uruguay

Marzo de 2023

* La Universidad ORT Uruguay y el Carolan Research Institute, invitaron a docentes de programas de grado y posgrado afiliados a la Universidad ORT Uruguay a participar en una iniciativa de redacción de casos. El objetivo de esta iniciativa fue desarrollar casos en Marketing y áreas relacionadas que contribuyeran directa o indirectamente a incorporar y/o difundir el pensamiento de la Dra. Geraldine Fennell.

UNIVERSIDAD ORT Uruguay

Facultad de
Administración y Ciencias Sociales

Príncipe Humberto

"Es un clásico de la merienda en el patio de la escuela, el liceo o la facultad, "engaña el estómago" entre comidas y endulza el café de la tarde. Los alfajores[1] son parte de la dieta de los uruguayos, tanto que llegan a comer unos 10 millones cada mes y su mercado llega a los 30 millones de dólares al año"[2].

Cada consumidor tiene su marca preferida, en un mercado que sigue en crecimiento constante, y donde existen grandes jugadores como Portezuelo y Punta Ballena. Sin embargo, se había dado el ingreso de nuevas propuestas, enfocadas a nichos como los Marley con sus "alfajores bajoneros" enfocados a tribus urbanas, Juana la Loca[3], innovando en cambiar la galletita por morcillón de chocolate, y propuestas veganas.

En este marco, y con las tendencias de incorporar alimentación saludable a la dieta de los niños (principales consumidores de alfajores) y adultos, cabría preguntarse si había lugar para una nueva propuesta, y, en todo caso, si los consumidores aún no encontraban productos con los que satisfacer adecuadamente su necesidad de consumo de dulce, merienda o tentempié.

Sin embargo, esta pregunta no estuvo en el radar de Martín cuando decidió incorporar una línea de alfajores a los clásicos productos que ofrecía, desde hace más de 25 años, la empresa de su familia: "Príncipe Humberto".

La empresa

Príncipe Humberto[4] se fundó en 1997 por los padres de Martín. Luego de separarse sus padres, la participación societaria cambió, componiéndose entre Andrea (madre de Martín) con un 80%, y el 20% restante quedó en manos de Jorge, quien fuese asesor financiero/contable de la empresa durante 16 años y no forma parte de la familia.

La familia de Martín frecuentaba un restaurante y siempre pedían el mismo postre: una especie de mezcla de crema de leche, dulce de leche y merengues, que les encantaba. En ese entonces, le consultaron a la cocinera si estaba dispuesta a elaborar esa "exquisitez" para un posible emprendimiento y ella se entusiasmó con el proyecto. Al cabo de un tiempo, presentaron el producto a una de las grandes superficies más reconocidas de Uruguay (Tienda Inglesa), ésta les hizo un importante pedido, y allí fue cuando se consolidó y comenzó su crecimiento con marca propia: Príncipe Humberto.

Para 2021 la empresa, en la que trabajaban 20 personas, era considerada una marca emblema y exclusiva de Uruguay, e incluso se podría afirmar que "todos" habían probado el postre estrella que llevaba el mismo nombre que la empresa. Dentro de su oferta se encontraban: postres de

---

[1] Según la RAE, un alfajor es una golosina compuesta por dos rodajas delgadas de masa adheridas una a otra con dulce y a veces recubierta de chocolate, merengue, etc. Esta golosina es típica de los países del sur de América Latina, y el mismo nombre en otros países como Méjico y otros de Europa tiene significados diferentes, aunque siempre relacionados con la gastronomía dulce.

[2] Fuente: Las marcas de alfajores expandieron la mira - The Food Tech.pdf

[3] Según Matías Larrañaga, director de Juana la Loca, en entrevista en "Empresarios de Acá", existe espacio en el mercado para crecer, ofeciendo productos diferentes, lo su empresa pone en prácrica en sus productos de línea premium. Sin embargo, señala que disminuyó un poco la venta de alfajores porque la gente está consumiendo otras líneas light, veganas, más saludables, no dejarán de comer azúcar pero si a cuidarse más.

[4] www.principehumberto.uy ó https://www.instagram.com/principehumbertouy/

otros sabores, en presentaciones familiares e individuales, así como "masitas": pasta frola de dulce de leche, membrillo, yo-yo, masas y alfajores de maicena.

"Principe Humberto tiene nombre de realeza, nuestros productos son de calidad, utilizamos ingredientes muy buenos."

Detrás de esa frase se dejaba ver un posicionamiento buscado, que intentaba lograrse por el mix diseñado tanto del producto, canal de venta y comunicación. Sin embargo, a lo largo de los años cabría preguntarse si se mantenía de la misma manera.

Según información con la que contaba la empresa, la marca era conocida, o resultaba familiar, en personas de más de 36 años, y la asociaban con el postre helado, "un clásico", "producto uruguayo" y "calidad". Es un postre conocido y recordado por personas adultas, teniendo una presencia débil en consumidores menores de 30 años.

Martín en la empresa familiar

La llegada de Martín a la empresa había sido movilizadora, pues el contexto y los números dejaban ver que era imposible asumir el costo de un sueldo como el que debería para su posición, lo cual generó resistencia por parte del directorio.

Con respecto a su gestión, Martín (con sus 36 años y luego de haber adquirido gran experiencia en áreas comerciales en empresas reconocidas en el mercado) estaba convencido que si no se desarrollaban las actividades que él tomó bajo su responsabilidad, la empresa fracasaría. Luego de un tiempo de su incorporación, ya había implementado nuevas formas de trabajo, especialmente en temas de marketing, área que no estaba desarrollada en la empresa, por ejemplo: cambios de *packing*, desarrollo del sitio web, nuevos canales de venta (medianas superficies y estaciones de servicio), incorporación y nexo con el *community manager*, acercamiento a supermercados (canales que estaban descuidados y con baja presencia del producto), negociación y nuevos contratos con proveedores y digitalización con el apoyo de la ANII[5], entre otros. Sin embargo, y aunque estas acciones, tanto Martín como el directorio, evaluaban positivamente, parte del directorio continuaba sin aprobar completamente la gestión de Martín, argumentando que no era necesario desarrollar actividades de marketing, pues el marketing de la empresa "estaba bien".

Esta postura implicó que Martín no contara con su apoyo, una posición o rol específico así como tampoco una remuneración acorde a sus responsabilidades dentro de la empresa.

El Alfajor Príncipe Humberto

Luego de un año en que Martín se había dedicado a la empresa, logrado buenos resultados con un compromiso destacado en el emprendimiento familiar, continuaba sin percibir remuneración, por lo que decidió desarrollar un nuevo producto en el cual pudiera recibir un porcentaje de utilidades y, al mismo tiempo, demostrar (o continuar demostrando) su capacidad para los negocios.

"Un alfajor! Claro viene bárbaro con el tipo de productos que hacemos y me encantan los alfajores"

Así es como estuvo todo otro año desarrollando el alfajor Príncipe Humberto (Ver Anexo I). Todas sus ilusiones de crecimiento estaban puestas en ese alfajor, que tuvo varias pruebas y la

[5] ANII – Agencia Nacional de Ivestigación e Innovación (Uruguay)

participación de parte del personal de la planta, así como, la de un proveedor reconocido que le producía como marca blanca.

El alfajor se presentaba en formato individual o cajas de 12 unidades, su cobertura era de símil chocolate semi-amargo y relleno de dulce de leche, con galletita de chocolate. Su calidad intentaba transmitirse a través de los ingredientes premium seleccionados especialmente, y su envase con alta presencia del negro. Era un producto que competía con la categoría de Cachafaz o Havanna. El alfajor Príncipe Humberto no tenía conservantes, por lo que tenía una vida útil menor (45 días) a la mayoría de los alfajores del mercado (180 días).

Se podía leer en su packing: "Alfajor semi-amargo", lo cual intentaba ser un diferencial, que no se había explotado en la comunicación de la empresa más allá del packing. Martín intuía que podría minimizarse la culpa de quienes consumen alfajores (y quisieran consumir alimentos sanos) explitando el hecho de ser más amargo y más fresco, sin aditivos ni conservantes. Sin embargo, no avanzó en dicha idea.

Según un sondeo que hizo la empresa, a quienes conocían la marca Príncipe Humberto, les gustaría: que sus alfajores tuviesen "mucho dulce de leche" (20%) y "el mismo sabor que en el postre" (17%), "calidad" (17%), "que sean helados" (8%) y "buen sabor, que sean ricos" (8%). El producto cumplía con algunos de estos aspectos, como el dulce de leche, la calidad y el sabor. De alguna manera, el alfajor era marcadamente diferente a su producto estrella, en cuanto a sabor y que no eran helados.

Si bien sus comienzos fueron en plena pandemia y su venta fue vía instagram[6], los canales de venta eran un punto a desarrollar, pues no compartían los mismos canales de venta que los otros productos que ofrecía la empresa, y por otro lado, los puntos de venta que serían adecuados para la categoría estaban sobresaturados de propuestas similares, el 99% de las ventas del alfajor se realizaba en medianas superficies (supermercados de barrio, minimercados y estaciones de servicio) y en Montevideo 70% e Interior 30%. Principe Humberto vendía este producto como parte de su oferta a través de fuerza de venta, en su mayoría en estaciones de servicio, y contaba capacidad para incorporar otros puntos de venta (como Kioscos) o entrega de productos que se comercialicen online.

Mercado de alfajores

Según un estudio Fast Track de Alfajores realizado por Opción Consultores en 2011, "lo más importante a la hora de elegir al mejor alfajor es "la cantidad y calidad de relleno" de los mismos, siendo el dulce de leche el relleno más valorado por los consumidores" y los que son de cobertura de chocolate. "Algunos aspectos plenamente marcarios también pesan en la elección del mejor alfajor. La "costumbre", la "tradición", el "renombre" y el que sean "Uruguayos" forman parte de los motivos de preferencia. Por último el "precio" y la "presencia en los puntos de venta" también son mencionados".

[6] Las compras por medios digitales en Uruguay se han robustecido a partir de la pandemia. De acuerdo a la encuesta realizada por la consultora Cifra para el Informe de Tendencias de Consumo Digital de CEDU, el 70% de los uruguayos tiene buena conexión a internet y el 80% utiliza un smartphone para hacer búsquedas en la web, superando ampliamente a otros dispositivos como notebook (5%), PC (4%) y tablet (1%). El 57% señaló que usa su tiempo de conexión para buscar o comprar productos y servicios.

https://cuti.org.uy/destacados/cedu-presento-datos-que-confirman-la-consolidacion-del-comercio-digital-en-uruguay/

"…La preferencia de marca no siempre determina la marca adquirida por los consumidores. Para el caso de los alfajores sólo un 67% de los consumidores expresan haber adquirido su marca preferida en la última compra de alfajores. El restante 33% de los consumidores expresan haber consumido otra marca en su última compra de alfajores. Esta diferencia se explica, entre otros aspectos, por una mayor presencia de algunas marcas en los puntos de venta, por la influencia de los precios en las decisiones de compra, el impulso y curiosidad de probar nuevos productos, la ausencia del producto preferido en el punto de venta y la compra del producto para terceros, entre otros motivos que determinan la elección de una marca diferente a la preferida." Otro aspecto que es importante tener en cuenta es la edad del consumidor, pues el público de entre 3 y 15 años son quienes más consumen alfajores y valoran el precio, sin embargo, mayores a esas edades, valoran otros atributos del producto como el sabor, la sensación y mezcla de texturas, la calidad, entre otros.

Según un sondeo realizado por la empresa, quienes acostumbran consumir alfajores, en su mayoría lo hacen de 2 a 3 veces por semana /27%) o una vez por semana (26. El alfajor favorito es el de cobertura de chocolate (68,5%) y relleno de dulce de leche (76%).

Las marcas favoritas (Ver Anexo II) se encuentran en estrecho vínculo con la edad de quienes responden al estudio, siendo Portezuelo y Punta Ballena preferidas por los más jóvenes y Havanna, Marley, Milka por los mayores de 36 años. Éstos últimos, además, identifican como su ocasión de consumo predilecta cuando: tienen "antojo de algo dulce" (55,4%) seguidos de "a media tarde" (38%) y "para darme un gusto"(27,2). Aunque "de postre" y "para la merienda" también cuentan con porcentajes altos de respuesta ambos alcanzando un 26,1%.

Los alfajores son un producto que los consumidores prefieren por ser: "rico, fácil de acceder, y práctico de comer" (Ver Anexo III). Algunos hallazgos relevados en el sondeo son:

- *"Cubre varias necesidades en un solo producto. es una mini torta.. me gusta el bizcocho suave, dulce de leche suave... un lindo shock dulce con un toque de complejidad"*
- *"Depende con que lo compares: practicidad y precio, si lo comparo con una torta"*
- *"Más fácil, rápido y SIEMPRE rico"*

Lo que más valoran a la hora de elegir el producto es conocer el sabor y el precio. Por otro lado, que les sea fácil la compra eligiéndolo en un lugar y la practicidad de ya poderlo consumir.

Estos productos son sustituidos en su mayoría por otro producto dulce, las barras de chocolate (22%) y galletitas dulces (17%) las de mayor mención.

Hay un 46% de personas que van probando diferentes marcas de alfajores, los que son consumidos en general en soledad y adquiridos en estaciones de servicio (62%), seguidos de Kioscos (58%) y supermercados (48%).

Resultados del Alfajor

A un año del lanzamiento, el alfajor no había logrado los resultados esperados (sus ventas representan el 0,025% del total, mientras que se esperaba que fueran del 5%) y habían recibido algunos comentarios negativos con respecto al alfajor, tanto de parte de clientes, como de canales minoristas:

- *"Tendría que ser más grande*" (cliente)
- *"Compré uno y tenía hongos!"* (cliente)
- *"Ya tengo muchos alfajores para ofrecer, ¿qué tiene de diferente este?"* (canal minorista)

Existía un alto porcentaje de personas (61%) que aun conociendo la marca Príncipe Humberto, desconocían la existencia del alfajor, y lo que agravaba la situación es que quienes escucharon de él y querían probarlo, no lo encontraban fácilmente accesible: “no lo veo en ningún lado” (potencial cliente).

Por otra parte, también se habían recibido devoluciones positivas con respecto al alfajor por parte de quienes lo habían probado:

- *“Son un sueño los alfajores”*
- *“Ya tiene todo lo que le puedo pedir”*
- *“Tiene todo lo que buscas excelente calidad y sabor”*

Martín se cuestionaba si el alfajor debía continuar en el mercado, pues si lo hacía tal cual como se introdujo, la empresa podría llegar a perder clientes e imagen. Sin embargo, su lanzamiento demandó mucho trabajo de parte del personal, ilusiones y algo no menor, la posibilidad de posicionarse con mayor fortaleza en la empresa y ante Jorge, y además poder obtener utilidades.

La información con la que contaba la empresa era limitada, se trataba de información que provenía de fuentes secundarias y de realizar sondeos entre personas que podrían presentar sesgos al conocer a Martín o la empresa previamente. Sin embargo, se debía tomar como base para tomar decisiones pues no era posible invertir en otro tipo de estudios. Martín era consiente de esto, y no tenía otra alternativa que asumir el riesgo que implicaba tomar decisiones con escasa información del mercado.

En este marco, Martín, y la empresa se planteaban concretamente: ¿debía continuar este producto en el mercado, cambiarle algo (qué?) ó debía levantarlo del mercado cuanto antes?

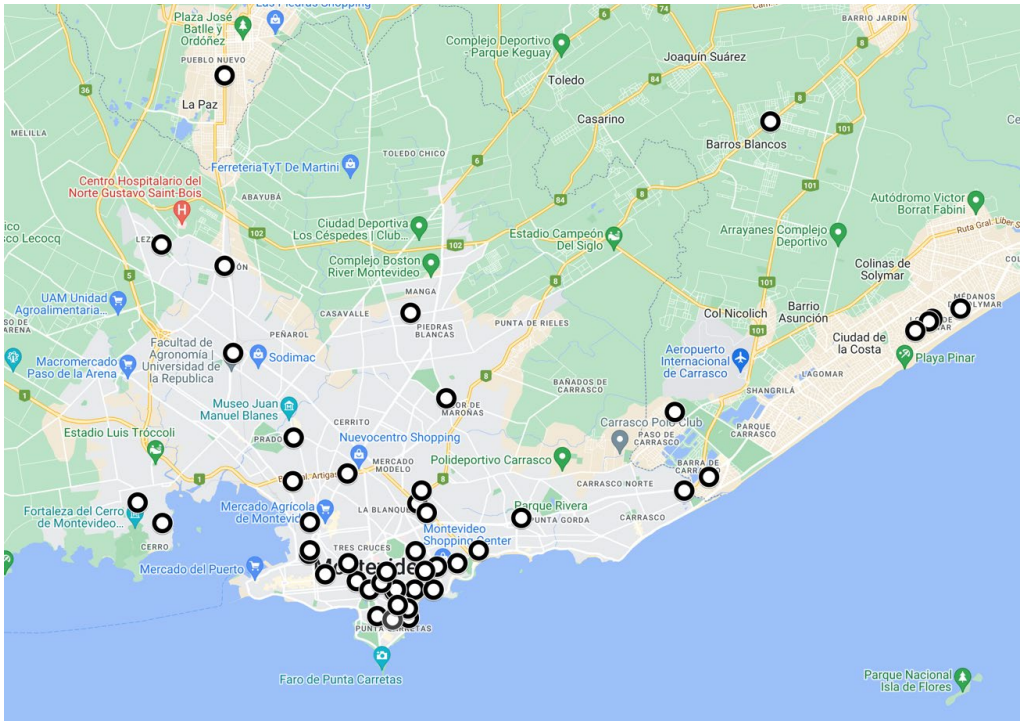
ANEXOS

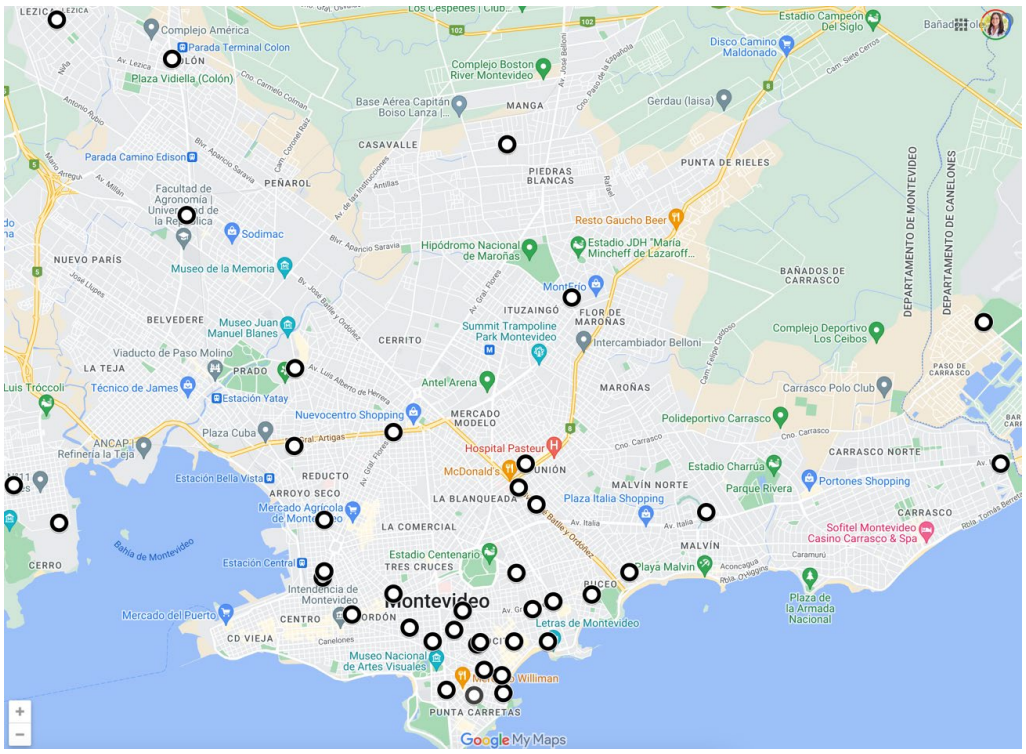
ANEXO I: Presentación de Alfajor Príncipe Humberto

Alfajor Príncipe Humberto, de chocolate semi amargo, relleno de dulce de leche con un peso de 70grs.

Abajo: presentación en caja de 12 unidades.

Actualmente el alfajor se encuentra en 47 locales para su venta, entre estaciones de servicio, supermercados y almacenes, en Montevideo y Ciudad de la Costa:





ANEXO II Competencia directa en alfajores

Havanna, actualmente sin presencia en Uruguay. https://www.havanna.com.ar

Cachafaz http://cachafaz.com.uy/#!/-bienvenido/. Ofrece diversos sabores de alfajores y pinitos. Son ubicados en supermercados y kioscos junto a una nueva marca: Juana la Loca, que ofrece alfajores con masa de salchichón de chocolate.

Marley https://www.alfajoresmarley.com.uy Ofrecen alfajores uruguayos, y otros productos dulces en venta en Uruguay y Argentina.

Milka–industria argentina, https://www.mondelezinternational.com https://www.distrishop.com.uy. Ofrece además, chocolates en barras de diversos gramajes, y bombones.

Sierra de Minas, ofrece alfajores tipo torta, por ser con masa tipo bizcochuelo, de nieve y chocolate. - https://www.instagram.com/alfajoressierrasdeminas

Tabla comparativa de alfajores competencia directa

Milka	Sierras de Minas	Marley	Cachafaz	Principe Humberto
45 gr	75gr	70gr	70gr	70gr
$26	$66	$74	$70	$45

Según una entrevista a Pablo Hartmann, ex gerente de Marketing de Portezuelo, Punta Ballena y Portezuelo son líderes en ventas en el mercado Uruguayo, y se dirigen mayormente a un público joven.

Para Hartmann, es importante ofrecer dentro de la propuesta de productos diferentes sabores y alta presencia en los canales de venta de compra impulsiva. Además, los envases transmiten información sobre los alfajores, por ejemplo, el envase de polipropileno se utiliza como barrera para la conservación del producto, sin embargo, los de nylon transparente no lo conservan tan bien pero da una sensación de artesanal al producto. Los de alta gama se han caracterizado por tener un packing dorado o incluir el color negro.

Agrega que el mercado de alfajores importados ha crecido, incorporándose marcas como Havanna, Cachafaz (luego de su separación de Havanna), Milka, entre otros. Además, algunas marcas locales, como Portezuelo, son proveedoras de otras marcas, pues elaboran para terceros según recetas proveídas por éstos.

Según su mirada, existen marcas importantes de consumo masivo que están en jaque por marcas más específicas que logran captar personas que quieren salir del consumo masivo y se sienten identificadas con funcionalidades o productos de su interés. En el caso de los alfajores, la llegada de algunas marcas que tienen éxito en tribus urbanas, como Marley y Nativo, tienen que ver con esta tendencia. Éstas supieron explotar una funcionalidad propia de los productos dulces y la transmitieron posicionando sus marcas captando la atención de un nicho de mercado. Otras marcas, surgen con ingredientes diferentes, como Juana la Loca con su masa tipo salchichón de chocolate, o Los 4 de Julia que ofrece rellenos diferentes al clásico dulce de leche. Incluso, este último tiene su principal canal de ventas por la red social Twitter.

Otro aspecto comentado por Hartmann es que la venta impulsiva en las redes sociales funciona para la venta planificada en el hogar para los chicos. El segmento de niños es muy relevante en esta categoría de productos, coincidiendo con la información de Opinión Consultores.

ANEXO III Comentarios de consumidores de alfajores que relfejan sus motivaciones y frustraciones con respecto a la categoría de producto

- *"Luego de comer un alfajor, tengo el alma contenta, no es lo mismo si como chocolate en barra"*
- *"Luego de comer un alfajor, siento felicidad y culpa al mismo tiempo"*
- *"Si quiero hacerme un mimo o darme un gusto, elijo comer alfajores, me lo merezco"*
- *"Es viernes, estás en el trabajo, sabes que tenés toda la tarde por delante, ha sido complicada la semana… sólo un alfajor puede levantarte y darte ánimo y fuerza para llegar"*
- *"Lo malo es que necesito agua o algo de tomar para poder bajarlo"*
- *"Me encantan, pero los consumo como una excepción, realmente cuando los necesito, cuando tengo esa ansiedad de algo dulce y rico porque trato de cuidarme"*
- *"No me defrauda, no siento que se me va acabar y me voy a quedar con hambre o ganas de más"*
- *"Elijo comer alfajores cuando busco algo dulce que me llene y no necesite nada más"*
- *"Es simple de comprar y llevar y luego de comer no siento que me estoy comiendo la vida"*