

KATE MOORE

Saxonville Sausage Company

En un soleado día de marzo de 2006, Ann Banks, Directora de Mercadeo de Nuevos Productos de Saxonville Sausage Company, esperaba de pie fuera de la sala de conferencias ejecutivas. El propietario, el presidente, el jefe de finanzas y tres vicepresidentes funcionales—incluyendo a su gerente, el Vicepresidente de Mercadeo Steve Sears— pronto escucharían su plan para lanzar una marca nacional de salchichas italianas que Saxonville debía llevar al mercado a fin de lograr sus objetivos de utilidades para el próximo año fiscal. Banks reflexionaba sobre las lecciones de los últimos seis meses.

Antecedentes de Saxonville

Saxonville era un negocio familiar privado de 70 años de antigüedad, con sede en Saxonville, Ohio y con ingresos de aproximadamente \$ 1,500 millones en el año 2000. La empresa producía una variedad de embutidos de carne de cerdo, predominantemente embutidos frescos en contraposición a ahumados o semisecos. El núcleo del negocio consistía en productos de marca: salchichas bratwurst (70% de los ingresos de Saxonville), salchichas de desayuno, minisalchichas en serie y tortas de carne (20% de ingresos) y una salchicha italiana llamada *Vivio* (5% de los ingresos). Los productos con la marca de la tienda representaban el otro 5% de los ingresos. Aunque las salchichas bratwurst y los productos para el desayuno se vendían en todo Estados Unidos a través de intermediarios regionales y distribuidores nacionales y regionales, los productos tenían muy poca distribución en las tiendas de los mercados del Noreste.

Desde 2004, las categorías de salchichas bratwurst y salchichas de desayuno de todos los productores de embutidos se habían mantenido horizontales (un aumento de 0% de volumen) en todo el país, y se esperaba poco o ningún crecimiento en el corto plazo. Las ventas de salchichas bratwurst de Saxonville se habían mantenido a un nivel horizontal, pero, en la categoría de salchichas de desayuno, la empresa había estado por debajo del mercado, lo que produjo una disminución de ingresos de doble dígito; en diciembre de 2005, Saxonville ocupaba el sexto lugar entre ocho marcas nacionales de salchichas de desayuno. La salchicha italiana era la única categoría que mostraba crecimiento entre todos los productores en el mercado detallista de embutidos, habiendo aumentado a una tasa anual de 9% en 2004 y de 15% en 2005. La marca *Vivio* de Saxonville había igualado ese nivel de crecimiento de categoría; sin embargo, *Vivio* se ofrecía solo en el 16% de los grandes supermercados del país, principalmente en Boston, New Jersey, New York, Maryland y South Carolina.

Tras contratar a Ann Banks en el otoño de 2005, Steve Sears la asignó a evaluar “la oportunidad italiana” para Saxonville y desarrollar un producto nacional con la marca *Vivio* o como una nueva

El caso de LACC número 209-S10 es la versión en español del caso de HBS número 2085. Los casos de HBS se desarrollan únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo de los casos servir de avales, fuentes de datos primarios, o ejemplos de una administración buena o deficiente.

Copyright 2008 President and Fellows of Harvard College. No se permitirá la reproducción, almacenamiento, uso en planilla de cálculo o transmisión en forma alguna: electrónica, mecánica, fotocopiado, grabación u otro procedimiento, sin permiso de Harvard Business School.

marca. Proveniente de una empresa Fortune 100 de bienes empacados, con experiencia en identidad de marca y trabajo de desarrollo, Banks estaba deseosa de “dejar su huella” en una organización más pequeña. En su primera conversación, Sears le dijo a Banks: “Su portafolio muestra que usted no solo se enfoca en desarrollar un producto distintivo, sino que sabe cómo vincular los valores fundamentales, en ‘la mente y el corazón’, de los consumidores con los atributos de un producto, de modo que los consumidores sienten que la marca fue diseñada específicamente para satisfacer sus necesidades. Saxonville necesita un plan de posicionamiento bien considerado si queremos pasar de nuestra posición de “uno más” en salchichas italianas a ser el líder nacional de la categoría y hacer que toda gran tienda de alimentación de Estados Unidos quiera vender nuestro producto”.

Antecedentes del Negocio de Salchichas Italianas de Saxonville

Banks pronto encontró en Laura Bishop, Directora de Investigación de Mercado de Saxonville, una guía entusiasta y una socia para su proyecto. Bishop le dio a Banks los resultados de la investigación de Actitud y Uso de Saxonville del 2001 y también acceso a la base de datos de mercado en línea, constantemente actualizada, que tenía la empresa.

En la primera conversación prolongada que tuvieron, Bishop explicó, con franqueza, los desafíos de Saxonville. “En la categoría de desayuno, no estamos gastando lo suficiente para competir con los grandes participantes. Además, ahora sirve menos salchichas en el desayuno y se comen más en ocasiones especiales, por lo general los fines de semana”. Ella continuó: “La división de salchichas *bratwurst* se deshizo de su agencia publicitaria a mediados de año. Para entonces, ya era demasiado tarde para desarrollar y lanzar una campaña. Steve sabe que debemos cambiar el planeamiento de mercadeo para las salchichas *bratwurst*”. Y agregó sonriendo: “Pero piense en el potencial de ese producto, se preparan principalmente en barbacoas al aire libre y no se hacen muchas de parrilladas. La gente come dentro con más frecuencia”.

“Respecto a *Vivio*, Saxonville entró en el mercado de salchichas italianas en 2002 en el Noreste del país, donde”, y esto lo dijo riendo, “las salchichas *bratwurst* no son un producto básico en el Medio Oeste como aquí. Ellos inventaron un nombre “italiano”, porque a la alta gerencia le preocupaba que la gente no comprara un producto italiano de una empresa con “trasfondo alemán”. A *Vivio* se le puso un precio comparable al de otras salchichas italianas regionales y le dimos el apoyo comercial requerido. Por los primeros seis meses de *Vivio*, se ofrecieron promociones y muestreo en tienda cada dos meses. Los compradores probaron el producto a precio descontado y nació la marca, con un costo relativamente bajo”. Además, agregó con una gran sonrisa: “El producto es excelente. Ahora los comerciantes de esas áreas conocen a la empresa Saxonville y hemos establecido relaciones para permitir la introducción de las salchichas *bratwurst* al este de Estados Unidos”.

“Pero,” preguntó Banks, “¿qué hay del posicionamiento de la marca *Vivio*? ¿Qué hizo la empresa por crear una identidad distintiva que hiciera sobresalir a *Vivio* en medio de la competencia?”.

Bishop respondió: “No mucho. Usamos una bandeja de poliestireno cubierta con plástico, con una marca que presentaban a las salchichas enrolladas en serie junto a una cabeza de ajo y una antigua moladora de salchichas. La etiqueta, que dice “*Vivio*, la salchicha italiana fresca”, incluye una bandera italiana en una esquina y cubre la mayor parte del paquete, y deja suficiente espacio para ver el aspecto del producto que está dentro. Ese fue el posicionamiento y la manera en que se lanzó el producto al mercado”.

Bishop continuó: “Las marcas competitivas regionales están posicionadas en una de dos formas. Algunas marcas tales como *Mama Mía* de Nueva York enfatizan la “auténtica herencia italiana”,

nuestro ángulo implícito para *Vivio*. Otras, como *Hertfordshire* de Pennsylvania, dicen: “Frescas y fabricadas localmente”.. *Paglia Brothers* de Boston trata de hacer ambas cosas: tiene un nombre italiano, pero aprovecha el ser una “fabricación local”.

“Algunas marcas hacen un poco de publicidad local con cuñas y un poco en televisión o radio; otras anuncian promociones en los periódicos y en expositores especiales en las tiendas. Algo muy básico. Nosotros solo hemos apoyado la marca con gastos comerciales básicos¹, pero lenta y seguramente se está logrando ganancias en la distribución. Los representantes de campo indican que los grandes clientes de supermercado en diferentes áreas piden *Vivio* para mantener su competitividad. En una serie de cuentas, la marca ha logrado múltiples *facings*². Otras marcas de salchichas italianas han estado atrayendo consumidores y *Vivio* está creciendo junto con la categoría. Sin embargo, Bishop admitió que Saxonville aún no había hecho investigación de mercado entre los consumidores de salchichas italianas, porque la alta gerencia consideraba que el negocio estaba creciendo bien sin la investigación y se mostraba escéptica respecto del posicionamiento (“una de esas palabras de moda en las escuelas de negocios”).

Investigación y Evaluación de la Oportunidad para las Salchichas Italianas

Tras la reunión con Bishop, Banks pasó una semana leyendo los resultados de la investigación de mercado de Saxonville de los últimos 10 años junto con los planes anuales de negocios de las marcas y los reportes de fin de año. Luego, con la ayuda de su gerente Sears, formó un grupo de trabajo multifuncional que proporcionaría información y perspectivas para su investigación sobre la oportunidad para las salchichas italianas en el mercado. El equipo, que llamó a su tarea “Project Score”, incluía a 10 colegas de los departamentos de Investigación y Desarrollo (I&D), gráficos y empaque, y mercadeo y ventas.

En la reunión, Banks entregó dos documentos. El primero era un resumen de una página del negocio de embutidos de la empresa (véase el Apéndice 1). Ella quería que el equipo entendiera el mercado de las salchichas italianas en el contexto de toda la cartera, con el objetivo de reducir el riesgo de que el futuro posicionamiento de *Vivio* pudiera estimular inadvertidamente la canibalización de otros productos. El segundo presentaba el desempeño de ventas de *Vivio* para 2005 (Apéndice 2) y mostraba los artículos disponibles de la marca por forma y sabor. Banks le pidió al equipo sus comentarios y percepciones de la “oportunidad italiana”. De inmediato, el gerente de ventas nacionales habló y argumentó que la salchicha italiana tenía un potencial sin explotar ante los cocineros que podrían convertirla en un producto básico de las parrilladas de fin de semana. Él creía que la estrategia de mercadeo de *Vivio* debía disuadir a estos de cambiar a *Vivio* por salchichas *bratwurst*.

Luego, Banks preguntó al equipo: “¿Por qué nadie se dio cuenta de la oportunidad de desarrollar una marca nacional de salchicha italiana?”. Esta vez, Bishop respondió: “Estas marcas locales han explotado su condición de “hecho en casa”, la idea completa desde la finca hasta el mercado. Además, hay renuencia a pensar creativamente en cómo distribuir fuera de su área geográfica base”. Además, Banks reflexionó: “Ahí está la trampa. Escoja un posicionamiento “local” y ¿quién es usted si sale de allí?” Banks insistió: “¿Qué hay respecto de uno de los gigantes nacionales como *Billy Bob* o *Country Home*?”. Esta vez, el gerente de ventas nacionales respondió: “Ann, esos son productores

¹ Dinero dado a clientes detallistas para que pongan el producto en promoción (es decir, a precio bajo) y pagar por espacio en la refrigeradora.

² *Facing* es el número de productos en un estante de supermercado o en un refrigerador o congelador.

de bienes congelados, no frescos. Hay cierto solapamiento, pero predominantemente sus distribuidores usan camiones con refrigeración. Significaría reconfigurar toda su red de distribución para participar en esta categoría”. Finalmente, Banks quedó satisfecha e hizo avanzar la reunión para describir la metodología que utilizarían para investigar a los consumidores de salchichas italianas.

“Hay numerosas formas de hacer trabajo de posicionamiento. Por lo general, yo sigo un proceso de cuatro etapas. La primera es una ronda de investigación cualitativa con consumidores objetivo para entender su comportamiento y necesidades. La segunda etapa es una ronda consecutiva de sesiones con los consumidores, donde utilizaremos el mismo lenguaje para desarrollar y obtener reacciones a diferentes ideas de posicionamiento. En la tercera ronda, perfeccionamos el aprendizaje, lo convertimos en conceptos y hacemos que los consumidores los prioricen y mejoren. En la cuarta etapa, los conceptos se someten a prueba monádica³ y, al fin, entre otras cosas, consideramos los puntajes de intención de compra que generan las pruebas. Las tres etapas cualitativas nos darán profundidad y nos ayudarán a sacar ideas, mientras que la etapa cuantitativa validará esas ideas en una población más amplia. Para tener éxito, creo que una marca debe encontrar un modo de vincular su producto con los valores fundamentales de sus consumidores objetivo. Cuando una marca utiliza lo que realmente importa a los consumidores, estos se sienten bien para usarla.

Banks terminó la reunión diciendo: “Hay otra pregunta importante con la que esperamos que la investigación nos ayude. ¿Cuál es el nombre ideal para la línea de salchichas italianas de Saxonville? ¿Debe continuar un nuevo producto con la marca *Vivio*, o tener un nombre italiano diferente, o bien utilizar el nombre Saxonville para apalancar el patrimonio y valor de marca de la empresa?”.

Etapas 1: Planear una Nueva Investigación sobre el Cliente Objetivo

Para la fase inicial de la investigación, Banks y Bishop realizaron cuatro “mini” grupos piloto sumamente interactivos desde una instalación de investigación de Pennsylvania para obtener una idea rápida de lo que los actuales consumidores de salchichas italianas tenían que decir respecto del uso del producto. Cada tipo contenía de cuatro a seis usuarios —hombres y mujeres con edades de entre 25 y 50 años—, que utilizaban productos de marca o con marca de tienda. El trabajo servía para confirmar (o no confirmar, en algunos casos) parte de la información básica presentada en los datos de Actitud y Uso y les dio a Banks y Bishop una idea del lenguaje que usaban los consumidores para discutir algunos de los beneficios que les brindaban las salchichas italianas.

En octubre de 2005, Banks y Bishop empezaron la Fase II del proceso y dieron participación a otros dos colegas: Liz Keller, una alta consultora de marca y un profesional de una empresa de investigación de mercadeo que tenía instalaciones para “focus group” en todo el país. Durante las siguientes cinco semanas, Keller trabajó con Banks y Bishop para desarrollar materiales de estímulo y una guía para moderar las sesiones, mientras que Bishop manejaba la empresa de investigación que simultáneamente reclutaba, examinaba y seleccionaba a consumidores para los grupos foco que se realizarían en lugares selectos. A fin de decidir qué criterios debía usar el seleccionador para reclutar participantes, Banks y Bishop examinaron los datos de Actitud y Uso de Saxonville (véase el Apéndice 3). Para mantener el número de grupos manejable y económicamente factible, tuvieron que tomar decisiones respecto de la edad de los consumidores, uso de la marca y otras

³ En la prueba monádica, a un número fijo de encuestados se les pide responder a preguntas específicas sobre un solo concepto. No se les pide comparar un concepto con otro ni escoger entre ambos. En este caso, a cada uno de los dos grupos separados se les mostró un concepto distinto y se les pidió responder preguntas, incluyendo intención de compra para su concepto particular. Luego, se comparan las respuestas y los puntajes.

características. Banks había explicado sus prioridades a Keller: “Liz, venimos con un plato vacío. En esta fase inicial, tenemos que entender las conductas actuales, estímulos de compra y las necesidades insatisfechas, lograr una comprensión clara de los beneficios, atributos e ideales del producto y desarrollar una percepción sólida de los valores fundamentales y el papel que este producto desempeña o puede desempeñar en la vida de estas personas”.

A finales de noviembre de 2005, Banks y Bishop se dirigieron a sus primeras sesiones de *focus group* en New Brunswick, New Jersey. La empresa de investigación había llamado inicialmente a 437 amas de casa y las había examinado para participar; de este total, 103 mujeres habían reunido los requisitos para el *focus group*. Puesto que las mujeres eran las principales compradoras y preparadoras de las salchichas italianas, se consideraron la mejor fuente de ideas para el trabajo de posicionamiento. En una semana, Keller hizo sesiones de *focus group* con las 103 mujeres junto con Banks, Bishop, y varios miembros del equipo del Project Score que observaban desde una sala separada tras un espejo de un solo sentido.

En cada grupo, Keller estaba de pie ante una mesa de conferencias con su espalda hacia el espejo, esperando que las consumidoras entraran al salón. Ella verificaba su pila de papeles: los formularios para que las encuestadas seleccionaran los beneficios de su salchicha italiana favorita, fotografías de “momentos más importantes de su vida” para ayudar a expresar sus prioridades como amas de casa, una pila de revistas que los diferentes “equipos” de encuestadas usaban para crear un minicollages y varias series de paquetes de productos modelo para estudio y tarjetas de 5 x 7 pulgadas. Una vez que las mujeres se sentaban, Keller hacía que se presentaran y dijeran las edades de sus hijos para ayudarlas a “romper el hielo”. Luego les decía: “Empecemos por hablar respecto de cómo preparan ustedes la cena en la noche”. Por lo general, había un lamento colectivo que daba paso a una viva discusión.

Etapa 2: Basarse en lo Aprendido de los Focus Group

Al regresar a las oficinas centrales de Saxonville en Ohio, por varios días, Banks, Bishop y Keller se encerraban en una pequeña sala de conferencias, ponían los materiales de cada grupo en las paredes mientras contaban los votos y discutían las conclusiones claves. Banks y Bishop aprendieron mucho respecto de las conductas de las consumidoras (véase el Apéndice 4), y elaboraron una sinopsis de lo aprendido y lo enviaron a cada miembro del Project Score. En su siguiente reunión de equipo, instruirían a todos respecto de los valores, emociones, papeles sociales y familiares, y autopercepciones de las consumidoras de salchichas italianas. Banks se dedicó a experimentar con descripciones detalladas que podrían captar esta dimensión psicológica.

Todas las mujeres de los *focus group* describieron agitadas vidas familiares. Aunque usaban alimentos preempacados, no se sentían bien al hacerlo. Su “ideal” era hacer comidas atractivas y saludables que a toda su familia —tanto niños como adultos— le encantara comer. Pero, pocas mujeres sentían que tenían el tiempo o la destreza culinaria para producir una gama de buenas comidas de cinco a siete días por semana. Las encuestadas se sentían muy satisfechas por los rostros felices de su familia después de una buena cena, pero tenían pavor de una “cena desastrosa”. Una forma en que Banks y Bishop trataron de aclarar esto para el “Score Team” fue creando un mapa de percepciones que, en este caso, mostraba visualmente las fuentes clave de estrés en las historias de las encuestadas en un eje de X e Y. Las mujeres sentían que tenían que intercambiar el tiempo y la destreza para preparar una cena por los miembros de la familia a los que esta complacería. Posicionada en el recuadro superior derecho en ambos mapas, la salchicha italiana se reveló como una “solución de comida”, en comparación con comidas alternativas estándar (véase el Apéndice 5).

El siguiente paso en la ruta hacia el posicionamiento implicaba describir los “ideales” de las mujeres respecto de la vida familiar. En los *focus Group*, ellas habían expresado un profundo deseo de ser madres y amas de casa interesadas por sus familias y ayudar a crear recuerdos felices en la niñez de sus hijos. Anhelaban la simplicidad percibida de su propia niñez, recordando con añoranza a padres que regresaban del trabajo a las cinco en punto y familias que comían en torno a una mesa y discutían los eventos del día. Ahora se dice: “Hoy comemos en el carro” y “Todos están tan ocupados que es inusual que toda la familia se siente a la mesa”. Aunque la participante típica del *focus group* creía que una comida podía ser un imán para atraer a todos a la mesa, era difícil lograrlo.

Banks sabía que el buen posicionamiento utilizaría los valores fundamentales de la vida de las consumidoras y las “elearía”, haciéndolos sentir bien respecto de usar la marca de salchichas italianas de Saxonville. En las conversaciones de los *focus group*, seis temas distintos le parecían bien a Banks como potenciales territorios (bases) para posicionar la marca: conexión familiar, cocina inteligente, confianza, agradecimiento, rapidez y facilidad y tradición (véase el anexo 6).

En la siguiente reunión del Project Score, Banks mostró primero los mapas de percepción para describir los “dilemas de cena” de las consumidoras. “Esto no quiere decir que tenemos que pensar en nosotros mismos en relación con pollo o macarrones con queso”, dijo Banks. “Pero nos muestra el papel que podemos desempeñar para estas personas y habla de una gran oportunidad”. Ante la aprobación de todos, Banks presentó seis diapositivas de PowerPoint para explicar las áreas de posicionamiento que ella, Bishop y Keller habían creado a partir de la investigación de los *focus group*. Banks comentó: “Esta es la etapa del proceso donde desmenuzamos lo aprendido para aislar ideas claras que pueden ser motivadoras para nuestras consumidoras objetivo. Juntos nos esforzaremos por entender cuál de estas necesidades es la más importante y necesitamos ideas concretas, tanto grandes como pequeñas, para satisfacer esa necesidad”.

Etapa 3: Creación de Conceptos de Posicionamiento

Conforme la reunión de equipo pasó a la siguiente etapa, Banks explicó que ahora ellos tenían que crear conceptos que les pudieran dar una historia cohesiva a los clientes. Ella indicó su preferencia por utilizar un diagrama de “escalera de marca” para captar estas ideas, aunque reconocía que también se podían emplear otros modelos. Dibujó en la pizarra una escalera simple y empezó a llenarla. “En mi último trabajo, introdujimos una línea de aceites gourmet para cocinar y esta “escalera” fue la base para nuestro posicionamiento final” (véase el Apéndice 7). “Observen cómo empezamos con un valor fundamental; luego, bajamos al beneficio emocional, el beneficio funcional y los atributos de producto que comunicaban esos beneficios”. En este trabajo, continuó Banks, “creamos varias estructuras de escalera diferentes”, que apoyaban los distintos valores fundamentales que tenía el consumidor objetivo. Para las usuarias de aceites gourmet empleado para cocinar, el refuerzo de su creencia en su propio buen gusto para diferenciar fue el posicionamiento más motivador, ya fuera que se tratara de una cocinera gourmet o simplemente que quisiera serlo”.

“Ahora, tratemos de determinar qué está en la parte superior de la escalera para la salchicha italiana. ¿Cuál es el *valor* que más aprecian las consumidoras objetivo?” Ellos hicieron una lista:

1. Alimentar a la familia con alimentos buenos.
2. Tener tiempo de hacer cosas divertidas con sus hijos.
3. Lograr hacer todo.
4. Utilizar su creatividad para hacer comidas interesantes.
5. Ayudar a sus hijos a tener buenos recuerdos.

6. Hacer comida casera que a todos les guste.
7. No ser recordada solo por regañar y lavar.
8. Dar un sentido de tradición a sus vidas.
9. Saber respecto de comidas fáciles que ella pueda hacer rápidamente.
10. Reunir a la gente y facilitar su experiencia familiar.
11. Crear el tipo de hogar que ella quiera que su familia tenga.

Alguien del grupo sugirió que todas las ideas tenían que ver con que las mujeres hicieran una buena tarea como madres y amas de casa. “Exactamente”, dijo Banks. “Aunque no estén preocupadas por las opiniones de otros, tienen altos estándares para sí mismas”. Banks escribió “Trabajo bien hecho” en la parte superior de la escalera de la salchicha italiana, y luego indicó que el equipo debía identificar a continuación cómo cada una de las seis áreas de posicionamiento brindaba un beneficio emocional que satisficiera el valor expresado. Tras la discusión, la mayoría del grupo concordó en cuatro ideas básicas para desarrollar conceptos que debían presentarse a las consumidoras en una segunda ronda de investigación. Concluyeron que “rapidez y facilidad” funcionarían mejor si se integraban a otro concepto de posicionamiento como una “razón”, más que como una idea independiente.

En la última ronda de la investigación cualitativa, que tomó otro mes, a las consumidoras, se les expuso cuatro conceptos simulados (véase el Apéndice 8) y se les pidió seleccionar y priorizar sus tres favoritos. “Conexión familiar” y “cocina inteligente” recibieron la mayoría del total de votos y conexión familiar recibió la mayoría de votos de primer lugar⁴. (Véanse los votos de grupo de consumidoras en el Apéndice 9).

Cuando el Score Team se reunió la siguiente vez en enero de 2006, Banks les pidió hacer una tormenta de ideas respecto de posibles estrategias tácticas que apoyarían los dos posicionamientos con más votos y optimizarían la identidad de marca. También advirtió a los miembros del equipo: “Nuestras dos limitaciones son, primero, que cada táctica debe ser ejecutable para la fecha establecida para el lanzamiento nacional de la marca a principios de 2007; y segundo, que la gerencia no está dispuesta a descontar el precio del producto, actualmente en igualdad con los de los principales competidores. Los programas de descuento son tácticas inapropiadas, ya que lo que queremos es posicionar la marca”. Para el final de la reunión, el grupo había reducido sus ideas a una lista manejable de investigación y desarrollo, gráficos y tácticas de ventas (véase el Apéndice 10).

Etapa 4: La Investigación Adicional da Uno o Dos Veredictos

Con base en la investigación cualitativa, Banks enfrentaba un dilema. Preferiría utilizar el posicionamiento de “conexión familiar” más cercano a los valores fundamentales de los clientes objetivo, aunque sería más fácil brindar apoyo táctico al posicionamiento de “cocina inteligente”. Ella le dijo a Bishop: “Al menos, puedo encontrar una explicación convincente a nuestro miedo de canibalización de nuestras otras marcas”. Bishop pareció confusa ante la confianza de Banks y este último explicó: “Confía en lo que hemos aprendido. Nuestros clientes pueden ser parte del grupo de consumidores de salchichas en barbacoa los fines de semana, pero el uso que realizan de la salchicha italiana nada tiene que ver con lo que ocurre los fines de semana”.

⁴ Los investigadores de mercado daban un poco más de importancia a los votos de primer lugar, porque representaban los “favoritos” de las personas.

Banks esperaba que la cuarta fase de la investigación de mercado —prueba cuantitativa— pusiera fin a su debate interno. En cooperación con Bishop, una agencia de pruebas cuantitativas experimentó en el campo con el concepto de “conexión familiar”, con 250 consumidoras objetivo y “cocina inteligente” y con 256 consumidoras objetivo, que respondieron a una serie de preguntas sobre conceptos, incluyendo su probabilidad de comprar. Los resultados de la prueba (véase el Apéndice 11) revelaron los mayores puntajes de intención de compra que Saxonville había visto jamás. Ambos conceptos eran verdaderamente viables.

De los dos, la “conexión familiar” tuvo mejores puntajes. Banks se preguntaba si esto se debía a la familiaridad de las consumidoras con el posicionamiento de “auténtica herencia italiana” que tenían las marcas existentes o si el posicionamiento era inherentemente más motivador. Por ejemplo, estaba claro que “italiano” implicaba “familia”: el estereotipo de un gran grupo multigeneracional que se reunía a comer alrededor de una mesa. Ninguna marca existente había dado el siguiente paso para comunicar eso. ¿Podía Saxonville aprovechar esta oportunidad aparentemente magnífica? ¿O era demasiado genérica, algo que cualquier marca podía hacer y reclamar como su propio territorio? ¿Era la idea de “cocina inteligente”, más distintiva y duradera?

Durante el mes de febrero, el Score Team, dirigido por Banks, había evaluado las tácticas disponibles que apoyarían en forma óptima un determinado posicionamiento. Discutieron la forma en que la publicidad podía verse y percibirse, cómo podía ser visto el empaque en cada escenario, qué atributos del producto reforzarían la comunicación y cómo los gráficos en la tienda podrían facilitar y apoyar cada posicionamiento, los materiales de punto de compra y las unidades temporales de exhibición. También trabajaron en poner nombre, evaluar aún más los nombres que ya habían puesto a prueba junto con consideraciones de submarcas, tales como “Salchicha Italiana Marca X de Saxonville” o incluso conseguir licencia de un nombre establecido de otra categoría. Finalmente, escogieron al ganador de los dos conceptos finales.

Ahora, ante la puerta de la sala de conferencias, Banks dio unas palmaditas a los documentos que tenía en su mano. Esta era la oportunidad de exponer su argumento ante la alta gerencia.

Apéndice 1 Hechos de Mercado y Marca de Salchichas de Saxonville

Salchichas bratwurst de Saxonville	Salchichas de desayuno	Salchicha italiana Vivio
<ul style="list-style-type: none"> Comida casual, orientada a amigos y familia. Preparada en parrilla al aire libre, usualmente lo hacen varones, en una noche de fin de semana, un 65% de las veces, en noches de fin de semana un 30%; otros, un 5%. Temporada de volumen alto: de mayo a septiembre (86% del volumen). Objetivo varón adulto a través de amas de casa que compran lo que quiere el "chef". Posicionamiento de barbacoa al aire libre con hombres y cerveza. Apoiado anualmente con publicidad televisiva y una popular campaña de 10 años "Harry Brat, The BBQ Guy". Precio sugerido al detalle un 15% más alto que las marcas de los competidores y un 20% más alto que las marcas de tiendas. Apoio a la marca: tres promociones por año contra cuatro reducciones anuales de precio de la competencia. Un participante nacional, cinco marcas regionales / locales. Citas textuales de consumidores clave provenientes de la investigación anterior: <p><i>"... se considera un perro caliente elaborado, un perro caliente para adultos."</i></p> <p><i>"...para cocinar al aire libre... solo en el verano".</i></p> <p><i>"Nunca cocinaría fuera y serviría solo salchichas bratwursts... proporcionan variedad, otra opción si uno cocina fuera".</i></p> <p><i>"No, los niños no las comen".</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Ocasión de comer: desayuno. Cocinada por mujeres, 75% de las veces, por hombres, un 25%, en comidas de la mañana, un 99%. Época de volumen máximo: de noviembre a marzo (69% del volumen). Objetivo: amas de casa. Desayunos familiares en minutos es el posicionamiento estándar de la categoría. Apoiadas por campaña de letra menuda con investigación limitada hace tres años. Un precio sugerido al detalle de un 5% más alto que las marcas de la competencia y un 12% más alto que las marcas de tiendas. Apoio comercial: dos promociones anuales en paridad con la competencia. Tres participantes nacionales, nueve marcas locales /regionales Citas textuales de consumidores clave provenientes de la investigación anterior: <p><i>"A veces simplemente me gusta hacer un gran desayuno para cada miembro de la familia".</i></p> <p><i>"Es fin de semana, con todos relajados y sentados en torno a la mesa y no tenemos planes ni ningún lugar adonde debamos estar".</i></p> <p><i>"Agregue un poco de salchicha y parece un desayuno hecho en casa".</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Preparada en cenas Temporada pico: de octubre a febrero (42% del volumen). Objetivo: amas de casa, posicionamiento implícito de herencia italiana. Sin apoyo de publicidad. Precios comparables con los de las marcas de la competencia y un precio sugerido al detalle un 20% más alto que las marcas de tiendas. Apoio comercial: cuatro promociones anuales en paridad con la competencia. No hay participantes nacionales, 29 marcas regionales / locales. Citas textuales de consumidores clave provenientes de la investigación anterior: <p><i>"Es algo que uno siempre tiene en casa porque siempre puede hacer algo bueno con eso".</i></p> <p><i>"...pizza, sopa, me gusta usarla como carne molida y a ellos les encanta cualquier cosa que haga con ella".</i></p> <p><i>"A todos les encanta".</i></p>

Apéndice 2 Desempeño de las Ventas de Vivio en 2005

52 SEMANAS ACTUALES QUE TERMINAN EN DICIEMBRE DE 2005		
TOTAL: MÁS DE US\$ 2 MILLONES	CUP ^a	Vol. \$
Variedades dulce, picante y suave, series y salchicha italiana molida		
Serie de salchichas italianas dulces <i>Vivio</i> de 24.41 onzas	33990082141	\$ 3,714,499
Serie de salchichas italianas picantes <i>Vivio</i> de 24.41 onzas	33990082147	\$ 18,858,587
Serie de salchichas italianas suaves <i>Vivio</i> de 24.41 onzas	33990082144	\$ 42,414,884
Serie de salchichas italianas suaves <i>Vivio</i> de 55 onzas	33990082319	\$ 2,829,047
Salchicha dulce italiana molida <i>Vivio</i> de 14 onzas	33990082010	\$ 2,019,310
Salchicha picante italiana molida <i>Vivio</i> de 14 onzas	33990082013	\$ 34,685
Salchicha suave italiana molida <i>Vivio</i> de 14 onzas	33990082019	\$ 1,351,313
Serie de salchichas italianas <i>Vivio</i> con queso de 14.7 onzas	33990082412	\$ 870,081
Serie de salchichas italianas <i>Vivio</i> con chile de 14.9 onzas	33990082411	\$ 160,232
Serie de salchichas italianas <i>Vivio</i> con ajo de 14.7 onzas	33990082419	\$ 833,067
Serie de salchichas italianas <i>Vivio</i> mixtas de 55 onzas	33990082345	\$ 1,235,193
		\$ 74,320,898

^aCódigo universal de producto para el producto específico.

Apéndice 3 Variables de Diseño de Investigación

Datos pertinentes del último estudio de A&U^a

- Las amas de casa son las principales compradoras de salchicha italiana.
- Seis de las últimas 10 compras de una marca particular se consideran “cliente leal”.
- Las usuarias frecuentes usaban salchichas italianas tres o más veces por mes.
- El uso medio de salchichas italianas era de dos veces cada seis semanas.
- El uso más frecuente es entre consumidoras de entre 20 y 50 años de edad.
- Las diferencias de edad tienden a manifestarse en incrementos de diez años.

Otras posibles consideraciones demográficas

- Trabaja fuera del hogar, medio tiempo o tiempo completo contra trabaja en el hogar como ama de casa
- Número de hijos en el hogar
- Edad de los hijos en el hogar
- Nivel de educación
- Nivel de ingreso del hogar

Otras posibles consideraciones de conducta

- Leales a Vivio
- Leales a salchichas italianas de marca de la competencia
- Usa /no usa marca privada y marcas de tienda (grado de sensibilidad al precio)
- Usa / no usa salchichas *bratwurst* de Saxonville
- Usa o no usa salchichas de desayuno de Saxonville
- Frecuencia de preparación de cenas diarias
- Uso de otros embutidos; salchichas *bratwurst*, desayuno, kielbasa, etc.

Consideraciones geográficas

- Fuertes mercados de salchichas italianas donde se distribuye *Vivio*
- Mercados donde *Vivio* es particularmente fuerte
- Fuertes mercados de salchichas *bratwurst* donde Saxonville está bien desarrollada
- Fuertes mercados de Saxonville donde se distribuye la salchicha italiana
- Fuertes mercados de Saxonville donde se distribuye *Vivio*

a. Actitud y uso.

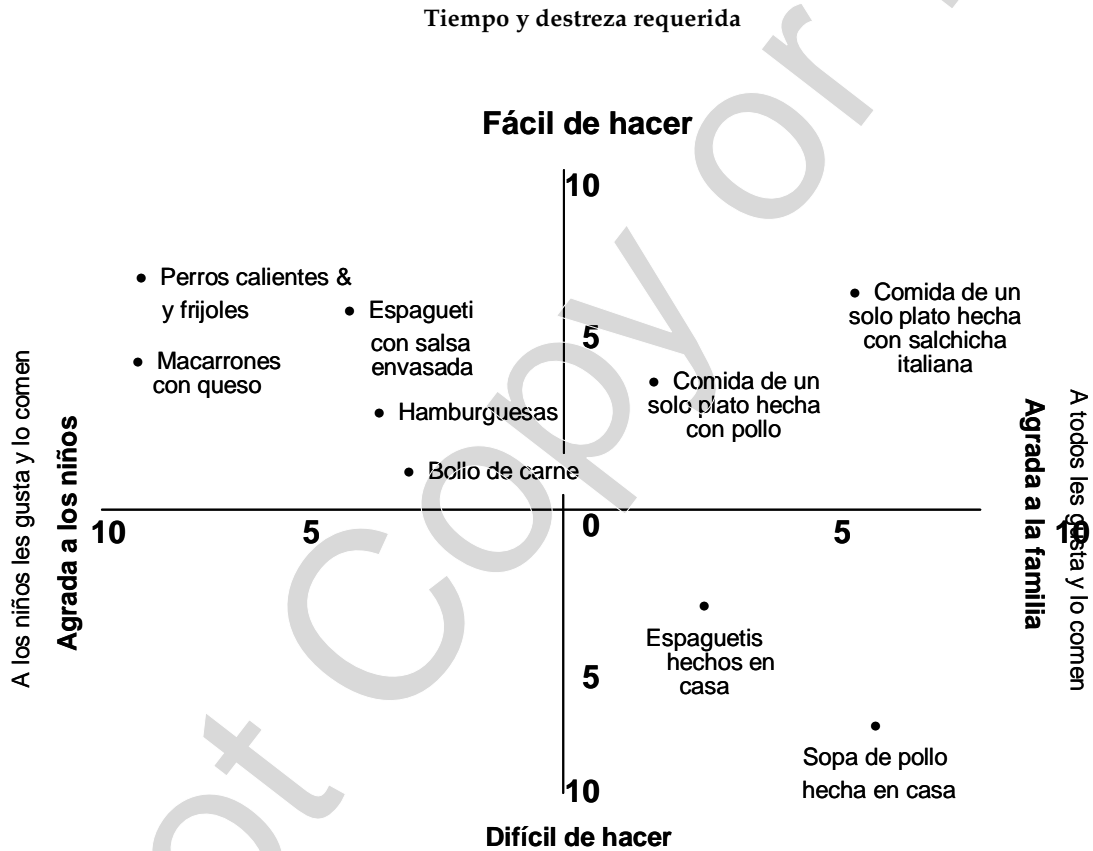
Apéndice 4 Datos Revelados por los Focus Group

- Surgieron claramente tres grupos de consumidoras de salchichas italianas. Las usuarias frecuentes compraban, al menos una vez por semana, durante los meses de otoño e invierno y, al menos una vez, cada dos semanas durante la primavera y el verano. Las usuarias poco frecuentes compraban, al menos una vez, cada seis semanas con las mismas variaciones de temporada que las usuarias frecuentes. (Datos anteriores de A&U habían revelado que las usuarias insignificantes y las no usuarias rara vez o nunca compraban salchichas italianas).
- Los usuarios frecuentes, medio y poco frecuentes reportaron que las salchichas italianas facilitaban su vida, porque era una comida cuyos hijos y esposos disfrutaban. Era la única comida que preparaban para la que no tenían que llamar a la familia a la mesa.
- Las encuestadas reportaron consistentemente que cocinaban en vez de sus compañeros un 93% contra un 7% de las veces, y que lo hacían principalmente para la cena.
- La mayoría se sentía muy apasionada respecto de sus descripciones de cocinar y comer salchichas italianas. Decían que “tenía los mismos efectos que las palomitas de maíz en el cine”, porque “en el momento en que uno las huele, quiere comerlas”. Muchas de las sesiones con las consumidoras terminaban con estas diciendo que se iban a casa a preparar salchichas italianas para esa noche.
- Las salchichas italianas se consideraban una gran “comida”. A diferencia de las salchichas *bratwurst* y de las salchichas de desayuno, las encuestadas respondieron que usaban salchichas italianas como un “ingrediente” en salsas, sopas y platos de carne y verduras o que las salteaban con verduras y luego las combinaban con pasta o arroz. Las usuarias reportaron sentir que siempre “tenían una comida rápida en casa” si había salchichas italianas en el refrigerador.
- La marca *Vivio* era considerada por las usuarias leales y las usuarias de la competencia como de una calidad excepcionalmente alta, buen color y una razón por encima del promedio de sólidos a grasas, con magnífico sabor y textura.
- Respecto del asunto de la marca:
 - A las encuestadas, se les dieron 20 nombres de marcas, incluyendo *Vivio* y *Saxonville*, y se les pidió seleccionar los nombres que se ajustaran mejor a su salchicha italiana “ideal”. Los nombres con mejores puntajes en todos los grupos fueron “Italy’s Best”, “Primo” y “Perfecto.” “*Vivio*” ocupó el séptimo lugar.
 - La “salchicha italiana Saxonville” recibió muchos votos entre las usuarias de salchichas italianas, fuera o no que usaran salchichas *bratwurst* o productos para el desayuno. Las consumidoras dijeron que conocían a Saxonville por su nombre característico “The Family Company” y creían que era un negocio bien establecido que haría buenos productos.
 - En las áreas geográficas donde se distribuían las salchichas *bratwurst* de Saxonville, “Saxonville” era considerada como una marca deficiente entre las usuarias de salchichas italianas, debido a su herencia “aparentemente más alemana”.
 - Entre las usuarias frecuentes de salchichas *bratwurst* de Saxonville, la marca “salchicha italiana Saxonville” recibió una respuesta mixta: aunque algunas consumidoras consideraban que quizás “no iría” con un producto “italiano”, creían que cualquier cosa de Saxonville tendría una calidad excepcionalmente alta.

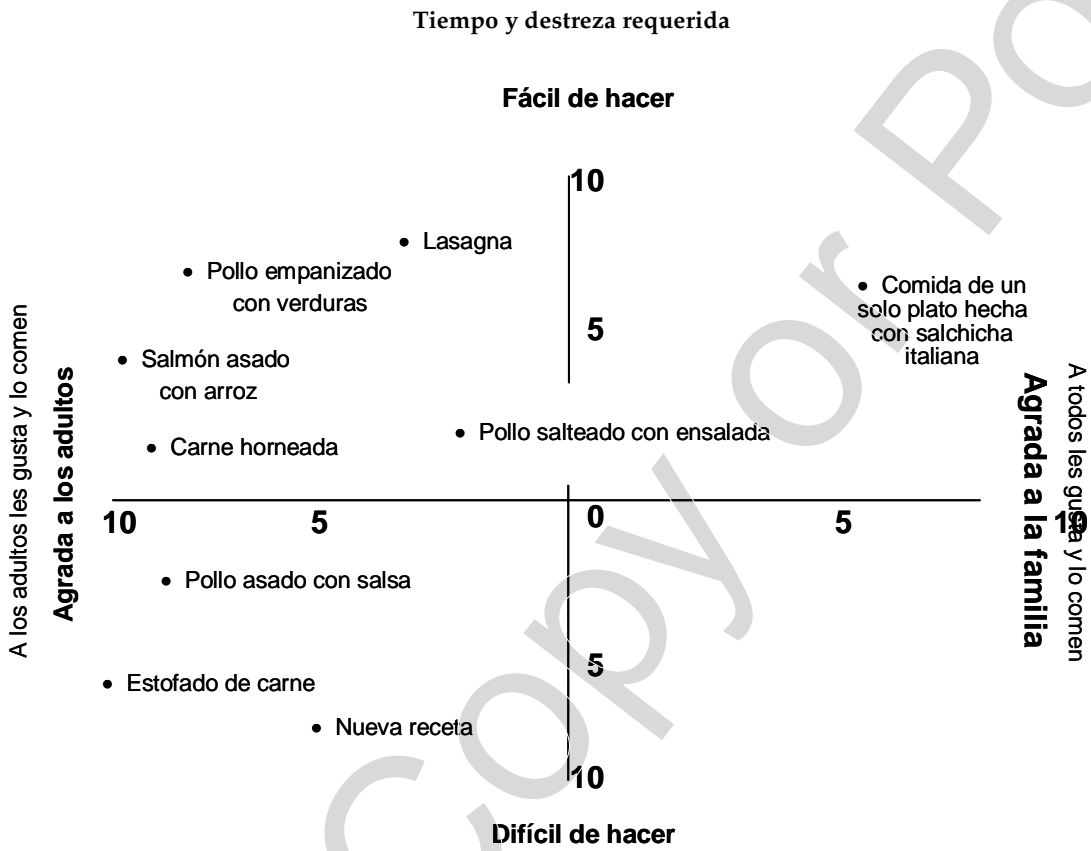
Apéndice 5 Mapa de Percepciones de Uso de Salchichas Italianas

El mapa detalla los intercambios experimentados por las usuarias y muestra cómo satisface la salchicha italiana las necesidades de los objetivos fundamentales.

Mapa de percepciones de las ventajas y desventajas de las cenas preparadas por mujeres



Mapa de percepciones de las ventajas y desventajas de las cenas preparadas por mujeres



Apéndice 6 Territorios Iniciales de Posicionamiento para Uso de Salchichas Italianas por parte de las Amas de Casa

CONEXIÓN FAMILIAR

La buena vida se trata de que la familia y los amigos se sienten a la mesa con buena comida, disfrutando entre sí. A todos los encanta la salchicha italiana y la comida que constituye, y ella es el imán que atrae a todos.

COCINA INTELIGENTE

Utilizando ingredientes frescos y de alta calidad y haciendo una receta a su manera, ella pone un poco de sí misma en la comida. La salchicha italiana es tan versátil que puede usarse en una serie de formas distintas y siempre agrega un poco de buen sabor a sus platos.

CONFIANZA

Ella no es una cocinera segura, especialmente cuando se trata de hacer cosas nuevas y distintas. Quiere hacer comidas que su familia no solo coma, sino que le encante. Con las salchichas italianas, ella sabe que cualquier cosa que haga tendrá buen sabor y que no le puede salir mal. La salchicha italiana es algo seguro que le permite a ella “lograr su cometido”.

AGRADECIMIENTO

Su familia sabe que los esfuerzos de ella en la cocina son una verdadera obra de amor conforme ella se esfuerza por hacer cosas que mantengan a todos interesados en “lo que hay para cenar”. Aunque no se mide por el elogio o el agradecimiento, se siente feliz de que todos le agradezcan. Es un lindo testimonio.

RÁPIDEZ Y FACILIDAD

Las salchichas italianas son rápidas y fáciles de preparar y tan versátiles que ella puede preparar una comida deliciosa y sana en menos de 30 minutos. Puede tomar casi cualquier cosa que tenga a mano: pasta seca, arroz, chiles frescos, tomates, etc. y hacer una comida casera rápida.

TRADICIÓN

Ella recuerda tiempos más simples cuando todos se sentaban diariamente a la mesa y compartían buena comida hecha en casa. Le gusta proporcionar un ambiente hogareño donde sus hijos puedan tener esas mismas percepciones y crecer con lindos recuerdos de su niñez. La salchicha italiana siempre ha sido parte de su vida y es el principal ingrediente de una serie de recetas de su madre que ella prepara hoy.

Apéndice 7 Escalera de Marcas para el Aceite Gourmet para la Cocina Roberge®

VALOR:	Distingue el buen sabor
BENEFICIO EMOCIONAL:	Me hace sentir como una cocinera gourmet
BENEFICIO FUNCIONAL:	El mejoramiento del sabor hace que hasta las mejores recetas sepan increíblemente mejor
ATRIBUTOS:	Textura suave y ligera Color natural verde pálido Se funde a temperatura más alta Se emulsifica instantáneamente Sabor sofisticado

Apéndice 8 Conceptos Potenciales de Posicionamiento de la Salchicha Italiana

En un lenguaje único, cada concepto se concentra en diferentes “series” de beneficios funcionales y emocionales que se ajustan al valor fundamental de las clientas objetivo de querer sentir intrínsecamente que están haciendo un buen trabajo. El concepto incluye atributos del producto que podrían informar exitosamente que una marca particular brindará el beneficio funcional.

Concepto de “Conexión Familiar”

Presentamos la “marca”
Deliciosa salchicha italiana

DESCUBRA UN PRODUCTO FAVORITO QUE AGRADA A TODOS Y QUE REÚNE A LA FAMILIA

Ayuda visual de familia con calidez
Foto que muestra un grupo reunido en torno a una mesa comiendo, hablando, pasando platos, con aspecto feliz y muy comprometidos entre sí. Incluye padres, niños y abuelos.

Un irresistible sabor y aroma que atrae a la gente porque algunas de las mejores cosas de la vida se comparten en una magnífica comida.

La perfecta mezcla de hierbas aromáticas y especias naturales crea un sabor que atrae a todas las edades.

Ayuda visual de cena lista
Foto de un humeante plato de servir lleno de pasta, verduras en trozos y salchicha en rebanadas en salsa de tomate

“Marca” – Le da la bienvenida

Concepto de “Amor”

Presentamos la “marca”
Deliciosa salchicha italiana

AHORA PODEMOS HACER QUE SU OBRA DE AMOR EN LA COCINA SE SIENTE COMO MENOS OBRA Y MÁS AMOR

Ayuda visual de madre e hija
Foto que muestra una mujer de pie ante una mesa de cocina haciendo rodajas de verduras mientras sonríe y habla con su hija que también está hablando mientras deja caer tajadas de pepino en un tazón de ensalada.

A veces cuanto más tiempo pasa usted haciendo cosas para su familia menos tiempo pasan con ella. Con “marca” usted sabe que puede hacer una amplia gama de comidas nutritivas y que agradan a la familia sin gastar todo ese tiempo.

Los deliciosos sabores y convenientes formas de “marca” se ajustan a una gama de edades, gustos, ocasiones y recetas. De este modo, usted puede fácilmente preparar una comida que a todos les encantará, vez tras vez.

Ayuda visual de cena lista
Foto de un humeante plato de servir lleno de pasta, verduras en trozos y salchicha en rebanadas en salsa de tomate

“Marca” – para todo lo que usted hace

Concepto de “Equilibrio”

Presentamos la “marca”
Deliciosa salchicha italiana

EQUILIBRA LAS DEMANDAS DE SU VIDA COTIDIANA SIN QUITAR NADA

Ayuda visual de comida servida
Foto que muestra la cara sonriente de un joven sentado a la mesa esperando que el plato se llene con el contenido de una cacerola rectangular que contiene verduras rojas y verdes, salchicha molida y arroz.

Hoy día no es fácil hacer regularmente comidas caseras nutritivas. Es por eso que “marca” simplifica el hacer cenas que cubran todos los grupos importantes de alimentos en un solo plato.

La deliciosa mezcla de especias y sazónadores de “marca” le ayuda a agregar un poco de buen sabor a todas sus comidas cotidianas.

Ayuda visual de cena lista
Foto de un humeante plato de servir lleno de pasta, verduras en trozos y salchicha en rebanadas en salsa de tomate

“Marca” – Con sabor a hogar

Concepto de “Cocina Creativa”

Presentamos la “marca”
Deliciosa salchicha italiana

SIMPLEMENTE AGREGUE SU PROPIO TOQUE PERSONAL PARA CREAR COMIDAS QUE HAGAN CUALQUIER DÍA UN POCO ESPECIAL

Ayuda visual
Foto que muestra un plato de chiles rojos y color naranja en rodajas vaciándose en una sartén puesta sobre la cocina

Una deliciosa forma de expresar su creatividad con comidas originales que sin duda encantarán a todos.

Cada variedad de “marca” viene con recetas de un solo plato “aprobadas por una familia” para obtener una verdadera comida sana en minutos. Usted sabrá que todos comen bien y ellos lo sabrán y les encantará.

Ayuda visual de cena lista
Foto de un humeante plato de servir lleno de pasta, verduras en trozos y salchicha en rebanadas en salsa de tomate

“Marca” – ¡Comidas creativas en minutos!

Apéndice 9 Votación por el Concepto de Posicionamiento ante las Consumidoras que usan Salchichas Italianas

CONCEPTOS	F CONEXIÓN FAMILIAR	C COCINA INTELIGENTE	E EQUILIBRIO	L OBRA DE AMOR
No.	69	69	69	69
Primeros votos	37	14	9	9
Segundos votos	15	35	12	7
Terceros votos	16	12	9	1
DOS PRIMEROS VOTOS	52	49	21	16

- El 54% de los votos de primer lugar fue para “Conexión familiar”.
- Menos de la mitad de esa proporción fue para “Cocina inteligente” y para “Equilibrio”, respectivamente.

Nota: No todas las encuestadas seleccionaron un tercer favorito.

Apéndice 10 Tácticas de Apoyo ofrecidas por Otros Grupos Funcionales

I&D

- Pedazos precortados de salchicha con forma amistosa para los niños: dinosaurios, peces dorados.
- Diferentes variedades de sabor: mostaza picante, estilo “oriental” dulce, sabores ahumados y de queso gourmet, macarrones y queso, variedades con chile jalapeño y rellenas de queso.
- Introducir hierbas frescas que sean visibles a través del empaque de la salchicha, pero que no afecten su sabor.
- Bolitas congeladas de salchicha, crudas y precocidas.
- Diferentes formas: “discos”, precortados sin cocinar, minitortas, miniserias y albóndigas precocinadas, tajadas de salami y “discos” .

GRÁFICOS

- El tamaño y la forma de la etiqueta cambian para maximizar la visibilidad del producto y proveer diferenciación en la caja.
- Gráficos alternos de etiqueta, utilizando fotografías de trasfondo, descripciones de ingredientes frescos y la bandera italiana.
- Falsas simuladas que se emplean como inserciones en revistas para reforzar la marca.
- Etiquetas con recetas por detrás.
- Diferentes etiquetas adhesivas que surgen repentinamente.

VENTAS

- Mayor tamaño del paquete con bandejas en forma de plato de cena.
- Hacer con más frecuencia promociones de compre uno y lleve uno gratis.
- Posibles voceras famosas como Rachael Ray.
- Unidades refrigeradas de exhibición colocadas en las secciones de alimentación seca y productos agrícolas.
- Recetas de celebridades.
- Programa de presentación de celebridades en tiendas con prueba de muestras.
- Unidades temporales de exhibición para comercialización que lleven tarjetas con recetas, gráficos de excelentes comidas con salchichas y que puedan tener mercadería en la tienda, dadas con nuevas autorizaciones de cuentas y/o frentes más amplios.

Apéndice 11 Evaluación del Concepto de Salchichas Italianas

INTENCIÓN DE COMPRA	CONCEPTO	
	Conexión familiar (A) (250) %	Cocina inteligente (B) (256) %
Base total de encuestados		
Compraría definitiva / probablemente	81	72
La compraría definitivamente	23	41 (A)
La compraría probablemente	58 (B)	31
Podría o no comprarla	15	26
No compraría definitiva / probablemente	4	2
Probablemente no la compraría	1	1
Definitivamente no la compraría	1	1

Nota: Las letras en paréntesis denotan una significación estadística relativa con un nivel de confianza del 95%.