

**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE MARCA PARA FRUTOS DEL MAIPO

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

RODRIGO AIACH AWAD

PROFESOR GUÍA:
GASTÓN SUÁREZ CROTHERS

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
MÁXIMO BOSCH PASSALACQUA
EMILIO POLIT CORVALÁN

SANTIAGO DE CHILE
ENERO 2008

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de título tuvo como objetivo el diseño de una estrategia de marca para Frutos del Maipo que le permita diferenciarse de sus competidores.

Como primera etapa se realiza un análisis de la situación actual, con el afán de identificar y comprender las variables relevantes que influyen en el mercado e identificar las oportunidades existentes en éste. Paralelamente se estudian casos en que se ha logrado crear valor de marca en categorías consideradas commodity.

La principal fuente de información es un estudio de mercado cualitativo desarrollado en base a la teoría *Means-End Chain* y aplicando técnicas de *Laddering*, que buscó comprender las motivaciones que tienen los compradores de verduras congeladas para consumirlas. Se buscó además obtener una segmentación del comprador en base a las relaciones entre ellos y los productos.

El estudio de mercado arrojó cuatro perspectivas de cómo los compradores se relacionan con los productos de la categoría: el primer segmento (I) reduce el riesgo de la compra mediante la observación de la verdura a través de la transparencia; el segundo (II) tiene como eje el sabor, lo que deriva en cocinar más rico y eso gatilla el reconocimiento; el tercero (III) tiene que ver con una mejor alimentación; el cuarto (IV) y último segmento busca una mejor calidad de vida, dado el ahorro de tiempo que se logra al cocinar verduras congeladas por sobre las frescas.

Del estudio de mercado y el análisis de los resultados de las etapas anteriores, se decidió que el posicionamiento de la marca fuese en torno a la cadena “sabor”→”cocinar más rico”→”reconocimiento”. La idea es entonces adueñarse del sabor de la categoría y convertirse en la marca con mejor sabor en la mente de los consumidores. La esencia de la marca es entonces la sana nutrición con el mejor sabor. La sana nutrición se rescata del segmento III.

La estrategia publicitaria desarrollada en base al MECCAS (Means-End Conceptualization of the Components of Strategy) Model define la forma de hablarle al target. El mensaje que se debe transmitir es: “Tus hijos necesitan la sana nutrición que este tipo de alimentos le proporciona, pero si tienen mal sabor no se lo comerán. Si cocinas más rico, tus seres queridos te lo agradecerán. Tus hijos esperan lo mejor de ti, y te sientes bien al poder cumplirles”. El valor del reconocimiento es gatillado cuando los seres queridos de dicen a la dueña de casa “estaba rico”.

Para construir el posicionamiento, se crean líneas de acción que lo apoyen y entreguen el mensaje a los consumidores. Se proponen acciones en cuanto a publicidad, líneas de productos, envase, página web y promociones.

Índice

Capítulo 1: Introducción	5
1.1. Introducción a la memoria	5
1.2. Descripción del negocio	5
1.3. Descripción del proyecto y justificación	5
1.4. Marco Conceptual	6
1.4.1. Means end Chain Theory	6
1.4.2. Laddering	6
1.5. Objetivos	8
Objetivo general	8
Objetivos específicos	8
1.6. Metodología	8
1.6.1. Hipótesis preliminares	9
1.6.2. Análisis de la situación actual	9
1.6.3. Estudio de casos	9
1.6.4. Estudio de mercado	9
1.6.5. Estrategia de Marca	9
1.6.6. Líneas de Acción	10
1.7. Alcances	10
1.8. Resultados Esperados	10
Capítulo 2: Hipótesis preliminares	11
Capítulo 3: Análisis de la situación actual	12
3.1. Antecedentes generales Industria de congelados	12
3.2. Participantes de la Industria	12
3.3. Minuto Verde	13
3.4. Marcas propias	14
3.5. Frutos del maipo	14
3.5.1. Reseña histórica	14
3.5.2. Desempeño actual	15
3.5.3. Distribución	16
3.5.4. Fuerzas de Porter	16
3.5.5. FODA	17
3.6. Mercados internacionales	17
3.6.1. Bélgica	18
3.6.2. Estados Unidos	19
Capítulo 4: Estudio de Casos	21
4.1. Super Sal Lobos	21
4.2. Tapsin	21
Capítulo 5: Estudio de Mercado	22
5.1. Objetivos	22
5.2. Metodología	22
5.3. Análisis de contenidos	23
5.4. Hipótesis originales	28
Capítulo 6: Estrategia de Marca	30
6.1. Posicionamiento Estratégico	31
6.2. Meccas Model	31
Capítulo 7: Líneas de acción	32
7.1. Envase	33
7.2. Líneas de productos Frutos del Maipo	33
7.3. Líneas de productos	34
7.4. Publicidad	35
7.5. Página Web	35
7.6. Productos promocionales	36
Capítulo 8: Conclusiones	36
Bibliografía	39
Anexo	40

Anexo 1: Entrevista <i>laddering</i>	40
Anexo 2: Ejemplos fotos discurso entrevistados	41
Anexo 3: Matriz de implicancias	43

Capítulo 1

Introducción

1.1. Introducción a la memoria

En este informe se presenta la Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial “Diseño de una Estrategia de marca para Frutos de Maipo”. El trabajo contó con el apoyo de la empresa Frutos del Maipo.

1.2. Descripción del negocio

Frutos del Maipo participa en la industria de alimentos congelados. La empresa posee tres líneas de negocio: Food Service es la que atiende a los clientes tipo casino como sodexho, por ejemplo; Industrial, que atiende clientes industriales que toman estos productos como materias primas; y finalmente la línea de negocio Retail, que llega al consumidor final a través de supermercados principalmente. En el retail, que es lo que se estudia en esta tesis, maneja productos en cuatro categorías; verduras congeladas, frutas congeladas, legumbres congeladas y especialidades (en esta categoría se encuentran productos como humitas congeladas y pastel de choclo entre otros).

La empresa Frutos del Maipo es segunda en el mercado de verduras congeladas, factura más de US\$20 millones al año, posee un 21,5% de participación de mercado en supermercados y su producción anual supera las 14 mil toneladas, incluyendo exportaciones a Europa, USA, Canadá y gran parte de Latinoamérica ¹. La empresa líder del sector es Alifrut con sus marcas Minuto Verde y La Cabaña. Otros actores de la industria son las marcas Sadia, Bonduelle, Lider, Jumbo y Interagro.

1.3. Descripción del proyecto y justificación

El proyecto se enmarca en un cambio de actitud experimentado por la empresa Frutos del Maipo, la cual desde sus inicios ha sido una empresa enfocada hacia la producción. Sus ejecutivos se han dado cuenta que el enfoque comercial es de vital importancia, y no se estaba tomando en cuenta lo suficiente hasta el momento. Dado esto, el presente año la empresa comenzó un proceso de cambio global, en el que se desarrollarán nuevos productos y se trabajará en la imagen de la marca. Para tomar decisiones en dichos ámbitos es necesaria una completa comprensión de los compradores, por lo que esta tesis buscará apoyar esta comprensión y concluir en base a ella.

La memoria consistirá en diseñar una estrategia de la marca Frutos del Maipo, que le permita diferenciarse de su competencia.

Para ello se estudiará la dinámica del mercado de hortalizas congeladas. Se estudiarán temas como estructura del mercado, competencia, consumo nacional, estructura de precios y mercados internacionales. Se busca encontrar oportunidades que puedan ser explotadas en las fases siguientes.

Luego de tener conocimiento del mercado, se analizan casos exitosos de marcas que han logrado crear valor en mercados considerados commodity como Tapsin y Sal Lobos.

La parte más importante de la memoria es el estudio de mercado, que busca comprender las motivaciones de los compradores de verduras congeladas y por otro lado segmentarlos según los valores que asocian a la compra de estos productos.

Finalmente, en base a la información recopilada en las etapas anteriores, se diseña la estrategia de marca, identificando los conceptos con los cuales Frutos del Maipo debería asociarse para

¹ Gerencia. 2006. Frutos del Maipo fortalece sus comunicaciones con la excelencia de E-Monkey.

diferenciarse de su competencia. Complementario a esto se proponen líneas de acción que sustenten el posicionamiento planteado.

1.4. Marco Conceptual

1.4.1. Means end Chain Theory²

La teoría *Means-End Chain* (MEC) persigue establecer una perspectiva de cómo un producto y sus atributos se relaciona con los valores experimentados por las personas.

Una *means-end chain* pretende representar las conexiones entre un producto o servicio y una persona. “Means” son derivados de los atributos del producto o servicio y consecuencias que están asociados con su uso. “Ends” son los resultados deseados por los usuarios y están expresados en términos de valores personales.

El concepto de la MEC es particionar la estructura cognitiva en tres niveles, llamados atributos, consecuencias y valores:

- Atributos (A): Características físicas, ingredientes o características de los productos que son más objetivas en naturaleza. Son usados para describir el producto.
- Consecuencias (C): Los resultados, outputs, o beneficios de usar el producto. Representan lo que el producto hace por el usuario.
- Valores (V): Razones terminales o “reales” por las que una persona usa el producto. Esto es, cómo lo ayuda a cumplir sus metas (ya sean objetivas o subjetivas).

La teoría MEC vincula secuencialmente los atributos de los productos(A) con las consecuencias de usar el producto(C), y con valores personales individuales(V). Se forma una secuencia A-C-V, lo que Gutman(1982) llama, la *means-end chain* o *ladder*(escalera). Por lo tanto, la teoría means-end plantea que la gente “se mueve hacia arriba en la escalera de abstracción” al evaluar el uso de productos y servicios.

Investigaciones han mostrado que los valores tienden a gobernar preferencias más que las consecuencias, y estas más que los atributos en muchas categorías de productos/servicios(Reynolds, Cockle, and Rochon 1990).

Estos tres elementos, y las conexiones entre ellos, pretenden mostrar cómo la gente diferencia entre las opciones de productos/servicios disponibles previo a elegir una de las alternativas. De esta manera, la teoría means-end forma la base para segmentar mercados y desarrollar estrategias de posicionamiento.

1.4.2. Laddering

Laddering es una técnica de entrevistas en profundidad uno a uno, usada para comprender como los consumidores traducen los atributos de los productos en asociaciones significativas con respecto a ellos mismos.

La metodología del *laddering* persigue encontrar todo el rango de atributos, consecuencias, y valores que las personas asocian a una determinada categoría competitiva de productos/servicios. Para un individuo en particular, *laddering* obtiene las razones personales(valores) por las cuales un atributo es importante en su estructura de toma de decisiones.

La metodología de esta técnica consta de dos etapas principales: recolección de datos y análisis e interpretación de los datos.

² Myers, J.H.. Segmentation and positioning for strategic marketing decisions.1996.

1.4.2.1. Recolección de Datos

La fuente de información son las *ladder* que se construyen a partir de las respuestas de los entrevistados. Es de suma importancia guiar la entrevista para que el entrevistado no se desvíe del tema y logre conectarse con sus valores partiendo de los atributos.

En primer lugar se pretende encontrar las distinciones que son importantes para el entrevistado al elegir entre una marca u otra. Hay tres técnicas para esta primera etapa que propone Reynolds y Gutman(1988):

- Escoja de a tres: Se presentan tres marcas distintas de un producto, solicitándole al entrevistado que indique las diferencias y similitudes que dos de las marcas tienen sobre la tercera.
- Diferencias y preferencias de consumo: Se pide al entrevistado que indique que marca prefiere de las 3 que se le muestran.
- Diferencias de ocasión: El entrevistado es puesto en una situación de consumo, en la cual se le pide que describa las características asociadas a esa experiencia.

Típicamente el entrevistado menciona 10 a 12 distinciones entre los productos. Para escoger con cuáles comenzar a construir una *ladder* se pueden elegir arbitrariamente según el enfoque que se le desea dar a la investigación o se le puede solicitar al entrevistado que las ordene según la importancia que este les da.³

Con cada uno de los atributos que se consideran importantes para el individuo o para la investigación, se construye una jerarquía de valor preguntándole al entrevistado la razón de sus preferencias, llevando la discusión y las respuestas desde atributos a consecuencias, para llegar finalmente al mayor nivel de abstracción, los valores.

La entrevista se torna en bucles sobre los atributos y luego las consecuencias. Esto hace que sea iterativa y repetitiva. En ocasiones un poco tediosa para el entrevistado, por lo que se le debe advertir con anterioridad.

El entrevistador debe conducir al entrevistado a una abstracción del producto, por medio de cuestionamientos sobre qué atributos o consecuencias son importante para él. En este sentido, preguntas del tipo ¿Por qué esto es importante?, ¿Qué significa para ti?, ¿Qué significado poseen los atributos del producto? hechas en forma iterativa, llevan a los entrevistados a expresar las consecuencias que tienen para ellos los atributos de un producto, además de los valores que se asocian a cada consecuencia.

Es de vital importancia asegurarse del registro de la entrevista. Esta debe ser grabada o transcrita para su análisis posterior.

1.4.2.2. Análisis e Interpretación de Datos

La metodología de análisis de datos de *laddering* consta de cuatro etapas:

- Análisis de contenido
- Desarrollo de la matriz de implicancias
- Construcción del mapa jerárquico de valor
- Determinación de las orientaciones de las percepciones dominantes.

A continuación se detalla cada una de ellas

Análisis de Contenido

Las grabaciones de las entrevistas deben ser transcritas y se identifican los conceptos con que se asociará cada idea. Es decir, se agrupan ideas parecidas en un mismo concepto, para que cada uno

³ Reynolds, T.J y Gutman, J. Laddering Theory, method, análisis and interpretation. 1988.

de estos sea significativo.

Desarrollo de la Matriz de Implicancias

Cada uno de los conceptos (atributos, consecuencias y valores) son colocados en filas y columnas formando una matriz. La matriz es rellena en base a cuantas veces un elemento lleva a otro. Para contar las relaciones existentes entre los elementos, es necesario analizar los *ladder* de las respuestas de cada entrevistado.

Existen dos tipos de relaciones entre elementos de la matriz: las directas (A-C y C-V) y las indirectas (A-V). La cantidad de relaciones entre los elementos se presenta en una matriz de forma fraccional, en la cual las relaciones directas aparecen a la izquierda y las indirectas a la derecha.

Determinación de las Orientaciones de las Percepciones Dominantes

Se analizan las conexiones entre las distintas relaciones que se observan en el mapa, teniendo por objetivo identificar cuáles de ellas son las dominantes. Es decir, cuáles son las que más contribuyen a los resultados observados en el mapa anterior. Para lograr este objetivo, se consideran los caminos desde la base (atributos) hasta la cima (valores), contando el número total de relaciones directas e indirectas existentes en cada secuencia (A-C-V).

Construcción del Mapa Jerárquico de Valor (HVM)

El HVM es gradualmente construido conectando las cadenas que son formadas considerando las relaciones recopiladas en la matriz de implicancias.

1.5. Objetivos

Objetivo general

- Diseñar una estrategia de marca para Frutos del Maipo que le permita diferenciarse de sus competidores.

Objetivos específicos

- Identificar y comprender las variables relevantes que influyen en el mercado y las oportunidades existentes en éste.
- Entender la estructura de toma de decisiones de compra de los consumidores respecto a las verduras congeladas. En particular, determinar cuáles son las razones terminales por las cuáles toma dichas decisiones.
- Identificar segmentos en el mercado en función de beneficios y relación de los compradores con el producto.
- Desarrollar una estrategia para la marca, determinando los conceptos en base a los cuales posicionarse.
- Definir líneas de acción que sustenten la estrategia de marca.

1.6. Metodología

Para la realización de la memoria se lleva a cabo la siguiente metodología de trabajo, la cual permite cumplir los objetivos señalados anteriormente.

1.6.1. Hipótesis preliminares

Antes de comenzar la investigación, se definen hipótesis preliminares con el propósito de acercarse a los temas relevantes de la investigación y guiarla.

1.6.2. Análisis de la situación actual

Este capítulo tiene un carácter exploratorio, internet y entrevistas con miembros de la empresa son los pilares de la investigación. Por otro lado se utilizan estudios que la empresa ha solicitado en el pasado a Nielsen y a Corpa.

Se estudia la dinámica del mercado local considerando aspectos como canales de venta y distribución, marcas propias, etc. Se desarrolla un análisis de las fuerzas de Porter, donde se definen las amenazas de entrada de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y amenaza de ingreso de productos sustitutos. Se buscan oportunidades que puedan ser explotados en las fases siguientes.

Se analiza la dinámica de la competencia en cuanto a cantidad de marcas y participantes, participación de mercado, campañas publicitarias, líderes del mercado, entre otras cosas. En este punto se desarrolla un análisis FODA de la marca Frutos del Maipo.

Se investiga la evolución del mercado en otros países. Este punto de la investigación tiene más bien un enfoque exploratorio, con el fin de encontrar datos relevantes que puedan ser aplicados en nuestro país. Se estudian dos países, el primero será Estados Unidos y el segundo Bélgica.

1.6.3. Estudio de casos

Se investigan casos de marcas que han logrado crear valor de marca en categorías consideradas commodity, tales como Sal Lobos y Tapsin.

1.6.4. Estudio de mercado

Para llevar a cabo el estudio de mercado se definen en primer lugar los objetivos de la investigación, donde el principal es identificar y comprender las motivaciones que gobiernan al shopper al tomar la decisión de compra de verduras congeladas.

La metodología de investigación cuenta con cinco etapas relevantes:

- a) Revisión bibliográfica.
- b) Construcción de una pauta para la entrevistas.
- c) Determinación de la muestra.
- d) Aplicación de las entrevistas
- e) Análisis de contenidos y resultados

El estudio se construye en base a la teoría Means End Chain, utilizando técnicas de *laddering* en la entrevistas en profundidad. Estas metodologías están descritas en el marco conceptual.

El análisis de los resultados sienta las bases del posicionamiento a realizar, por lo que es de suma importancia el nivel de rigurosidad con que se analice la información.

1.6.5. Estrategia de Marca

En esta fase, luego de tener los conocimientos de la industria y del shopper estudiadas en las fases anteriores, se busca definir una línea estratégica a seguir. Se define el posicionamiento que debe buscar la marca Frutos del Maipo mediante la identificación de los conceptos con que la marca debe asociarse.

1.6.6. Líneas de Acción

Una vez que se ha definido el posicionamiento a lograr, mediante el análisis de los resultados de la investigación, se proponen una gama de medidas de corto plazo que sustenten el plan estratégico anteriormente definido.

1.7. Alcances

Esta memoria surge como apoyo a todo un proceso de potencialización y gestión de la marca Frutos del Maipo.

El proyecto contempla medidas sólo a nivel nacional. La creación de marca a nivel internacional no se contempla dentro de la memoria; sí se consideran las tendencias mundiales de la categoría.

Frutos del Maipo tiene tres líneas de negocio: Food Service, Industrial y Retail. La tesis está centrada en su línea retail, que es la que tiene contacto con el consumidor final. Si bien esta memoria contempla medidas en el área retail, el impacto es a nivel de marca, lo que afecta ineludiblemente las otras líneas de negocio.

Dado que la marca Frutos Del Maipo desarrolla su negocio principalmente en la categoría de hortalizas congeladas, se pone el énfasis de la investigación en ésta, dejando en segundo plano las categorías de frutas congeladas, legumbres congeladas y especialidades.

La investigación no está centrada en comprender a los consumidores, sino que se estudian los compradores. Los consumidores son aquellos que consumen el producto, sin necesariamente haberlo comprado. Por otra parte, los compradores son aquellos que adquieren el producto, sin necesariamente consumirlo. Como se mencionó, el estudio intenta comprender las motivaciones de compra de los compradores, ya que son ellos los que toman la decisión de compra, por lo que a ellos apuntará el posicionamiento propuesto. Esta decisión se toma en base al hecho que este es un mercado de compradores y no de consumidores, ya que, a modo de ejemplo, al niño que le sirven choclo en su almuerzo no le interesa mayormente que marca es. Esto no quiere decir que no se estudie el consumo, sino que se considera que la decisión de compra la toman los compradores.

Dada las restricciones de tiempo que tiene el desarrollo del proyecto, éste no contempla la evaluación de medidas propuestas en el plan táctico.

La memoria busca transformarse en una herramienta práctica y utilizable para Frutos del Maipo. Se espera que el plan sea complementario a los procesos que están realizándose en la empresa y apoye las decisiones de mediano y largo plazo.

1.8. Resultados Esperados

El principal resultado de esta memoria son los conceptos con los cuáles la marca debería asociarse, para desarrollar una ventaja competitiva sobre el resto de la competencia.

Los resultados que se espera obtener del estudio son entender la estructura de toma de decisiones de compra de los compradores respecto a las verduras congeladas. En particular, determinar cuáles son las razones por las que se toman dichas decisiones. Por otro lado, se espera desarrollar una segmentación de los compradores según los valores que los unen al producto.

Capítulo 2

Hipótesis preliminares

Antes de comenzar la investigación, se definen una serie de hipótesis preliminares con el fin de acercarse a las variables relevantes para el estudio. Dado que esta memoria se basa en el análisis cualitativo y tiene un enfoque exploratorio, no se busca determinar la Las hipótesis definidas se detallan a continuación:

- La razón por la que se usan las marcas en esta categoría es principalmente con el afán de reducir el riesgo de la compra.
- En esta categoría no hay valor de marca creado.
- Las decisiones de compra se toman principalmente en base al precio.
- Las distintas marcas no se diferencian porque es un producto sin sabor.
- Todos los productos congelados tienen igual calidad.
- Un atributo que los consumidores consideran importante es que la verdura esté graneada, no apelonada en cubos de hielo.
- El envoltorio en un driver de calidad. En este punto se consideran nombres, colores, diseño y estética.
- La transparencia del envoltorio, es decir, que se vea el producto, es un atributo que influye en la decisión de compra.
- Se consumen verduras congeladas porque ahorran tiempo al cocinar.
- Cuando se compra una verdura congelada se está comprando una ensalada, no comida, es más bien un acompañante.
- Cuando una madre compra un producto de la categoría está comprando salud, preocupación y cariño para su familia.
- Cuando se compra un producto de la categoría se compra color y belleza en el plato.
- Consumir productos de la categoría te acerca a un modo de vida más sano.
- Las verduras congeladas no tienen sabor.

Capítulo 3

Análisis de la situación actual

3.1. Antecedentes generales Industria de congelados

Este sector agroindustrial es el que procesa la mayor variedad de frutas y hortalizas. Del mismo modo es una industria con altos niveles de inversión, con mayores costos de proceso y con los mayores costos de fletes después de la fruta fresca.

La industria posee variadas vías para obtener la materia prima necesaria desde fruta y hortalizas producidas en predios propios, además de maquila a terceros, la compra de cosecha, contratos, etc. El uso de variedades especiales para ser congeladas los contratos son la base de la producción, lo que produce un acercamiento con el proveedor para lograr productos de calidad adecuada. Los proveedores de la industria son principalmente productores de tamaño variable. Para el caso de las hortalizas se contratan siembras de 30 hás hacia arriba. La industria de congelados es de baja transformación y alta calidad por lo que requiere de materias primas óptimas.

Chile no es un actor relevante en el mercado mundial en la industria de congelados. China es el principal actor, seguido por México y Polonia. Desde este punto de vista es difícil competir con China en los productos masivos y poco diferenciados(hortalizas congeladas), pero hay que aprovechar la diversificación de productos en los cuales tiene ventajas competitivas para crecer en el mercado internacional(berries, espárragos). Por otro lado China, a pesar de ser un gigante tiene el problema de que aún no puede asegurar altos estándares de calidad de sus productos, lo que en mercados como el europeo hace que Chile esté mejor posicionado dados los buenos procesos con que se cuenta en el país.

A nivel nacional la industria es altamente competitiva debido a la gran cantidad de empresas en el rubro y productos que no han logrado diferenciarse por parte de los consumidores. Los precios son altamente competitivos, lo que hace que los márgenes sean estrechos.

3.2. Participantes de la Industria

El líder de la industria es Alifrut, que maneja las marcas Minuto Verde y La cabaña, siendo la primera la responsable de esta posición. La segunda en participación de mercado es Frutos del Maipo. Terceras en importancia están las marcas propias de supermercados, las cuáles se llevan gran parte del mercado. Los otros actores del mercado son: Sadia, marca de origen brasileño; Interagro, marca que produce productos para supermercados Unimarc; Bonduelle, marca francesa con gran participación en el mercado europeo y mundial.

El detalle de las participaciones de mercado por canal de se detallan en los siguientes gráficos:

Figura 1: Market share canal tradicional año móvil feb06-ene07

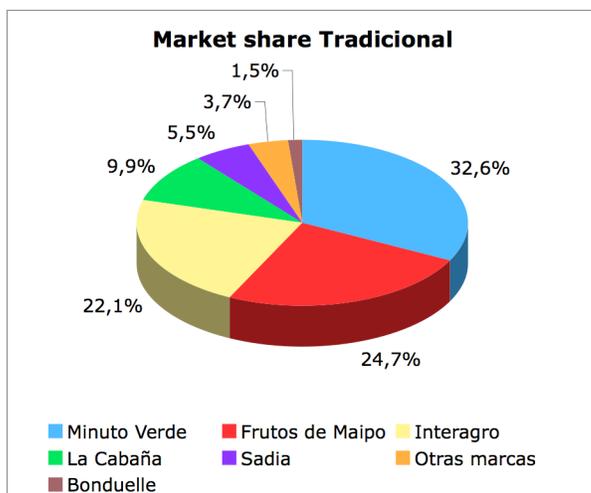
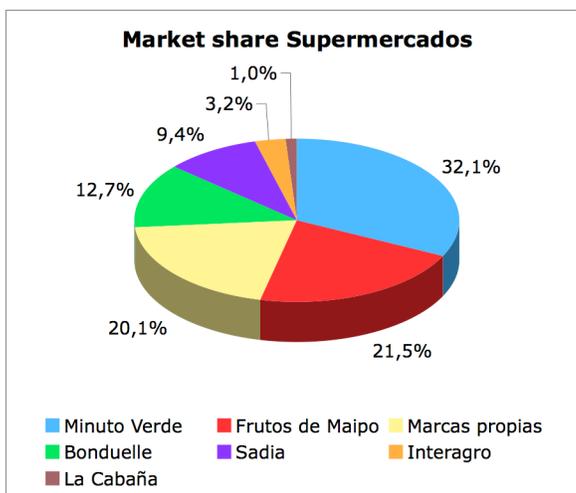


Figura 2: Market share supermercado año móvil feb06-ene07.



Fuente: Elaboración propia en base a datos del estudio Verduras congeladas. Nielsen. 2007.

La regla del 80-20 se cumple en la relación existente entre el canal tradicional y supermercados. En supermercados se tranza el 80% de las ventas de la categoría.

3.3. Minuto Verde

Alifrut es la empresa que posee la mayor capacidad de producción de vegetales y frutas congeladas de Latinoamérica, superando las 30 mil toneladas. Además cuenta con capacidad de almacenaje de frío cercana a las 12 mil toneladas.⁴

En sus comienzos fue creada con el objetivo de exportar vegetales y frutas congeladas (1989). En 1997 la empresa decide ingresar en el mercado local para lo cual adquiere Vitafoods, cuya marca Minuto Verde se posiciona hoy en día como líder del mercado nacional.

Acciones de Marketing

En 2006 Minuto verde lanzó una campaña televisiva que es la única que se ha podido encontrar en la categoría. Son tres comerciales que se pasaron por televisión abierta en el Canal 13 que apelan a una característica del producto, la rapidez con que se preparan. La publicidad se expuso un total de 184 veces durante los meses de Julio, Agosto, Septiembre y Octubre, con un costo aproximado de 133 millones de pesos. El primer mes se expuso 45 veces, el segundo solo 8, el tercero 39 y finalmente en el cuarto mes se expuso en 44 ocasiones. Los spots fueron expuestos sin ningún patrón y en la mayor parte de los programas, por lo que se deduce que se contrató un paquete con lógica de asientos vacíos, es decir, se expone el comercial donde sobre un espacio.

Por otro lado Minuto Verde es la que más ha influenciado en el tiempo el punto de compra. Parte de la estrategia de la marca es ofrecer promociones y sacar constantemente productos nuevos. La empresa ha llevado paulatinamente a la góndola gran parte de los productos que se venden a clientes industriales. Tal es el caso de las pulpas de frutas para jugos puestas a la venta en un innovador envase cilíndrico. En cuanto a promociones, actualmente Minuto Verde ofrece packs de productos y promociones de precios constantemente. Los packs han sido replicados por sus competidores en el último tiempo. Visualmente, es decir, en cuanto a espacio de exhibición y

⁴ Alifrut. 2007. <www.alifrut.cl >

merchandising, históricamente Minuto Verde ha llevado la batuta, ha puesto especial atención en figurar en el punto de venta, de modo de ser la marca más vista y con más espacio de venta. En ocasiones se han encontrado merchandising de promoción cuando en verdad sus competidores tienen precios más bajos para el mismo producto, esto habla de la estrategia de figuración de la marca.

En un mercado en que nadie se esfuerza por hacer publicidad, la mínima publicidad hecha en televisión, junto con un intenso trabajo por figurar en el punto de venta pueden significar una diferencia sustancial con sus competidores, por lo que se cree que esto en parte explica la diferencia en ventas de la empresa y sus competidores.

3.4. Marcas propias

Las marcas propias en esta categoría como se puede apreciar en la figura 2 tienen una alta participación, ostentan el 20,1% de las ventas de la categoría en supermercados. Entre los consumidores, las marcas propias todavía producen algo de recelo. Sin embargo, cada día consiguen más adeptos. Y es que pocos pueden resistirse a la ecuación de bajos precios y calidad que pretenden entregar estos productos.

Los clientes han pasado de la lealtad a la conveniencia, y esto se manifiesta enormemente en la categoría de hortalizas congeladas dada la poca diferenciación de los productos que ofrece cada marca.

Las marcas propias más importantes son Lider y Jumbo, las cuáles son producidas por Alifrut y Frutos del Maipo respectivamente. Interagro hace la marca propia de Unimarc ya que son del mismo dueño. Supermercados Montserrat también tiene una marca propia elaborada por Minuto Verde. Frutos del Maipo además produce la marca primeros para Cadesur, que es una asociación que reúne a las principales cadenas de supermercados de la zona sur. En general, entre Alifrut y FM producen aproximadamente el 95% de las marcas propias que se venden el país. La marca Lider se ha posicionado como una marca de menor calidad que los líderes, en cambio la marca Jumbo esta posicionada al mismo nivel que los líderes de la categoría. Sumado a esto que el canal de supermercados representa el 80% de las ventas y el canal tradicional solo el 20%, las marcas propias al ser manejadas por el retail son una amenaza latente y en pleno crecimiento.

3.5. Frutos del maipo

Misión

“Hacer mejor la vida de las personas, ofreciéndoles productos alimenticios sanos y de calidad”.

3.5.1. Reseña histórica

Frutos del Maipo fue fundada por empresarios chilenos en 1978, con el fin de abastecer la creciente demanda de preparados y pulpas de frutas para la industria de lácteos.

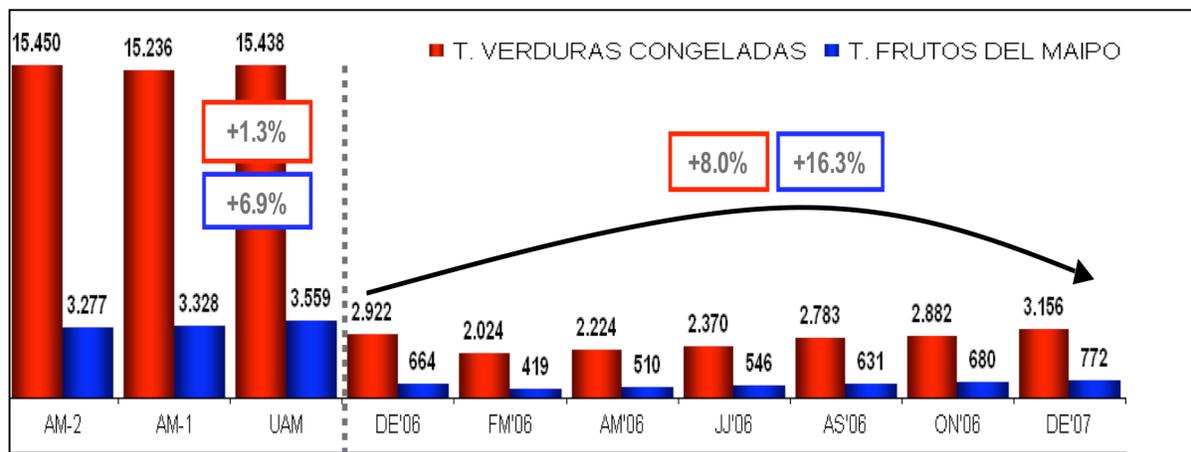
La diversificación llega en 1980 cuando se inicia la producción de hortalizas, frutas congeladas y algunos platos preparados, que se vendían en el naciente mercado nacional y se exportaba principalmente frutas.

Actualmente la empresa es segunda en el mercado local. Posee tres líneas de productos: food service, cuyos clientes son “casinos”; industrial, donde los clientes son industrias que utilizan los productos como insumos; y finalmente retail, que a través de supermercados y en canal tradicional llega al cliente final.

3.5.2. Desempeño actual

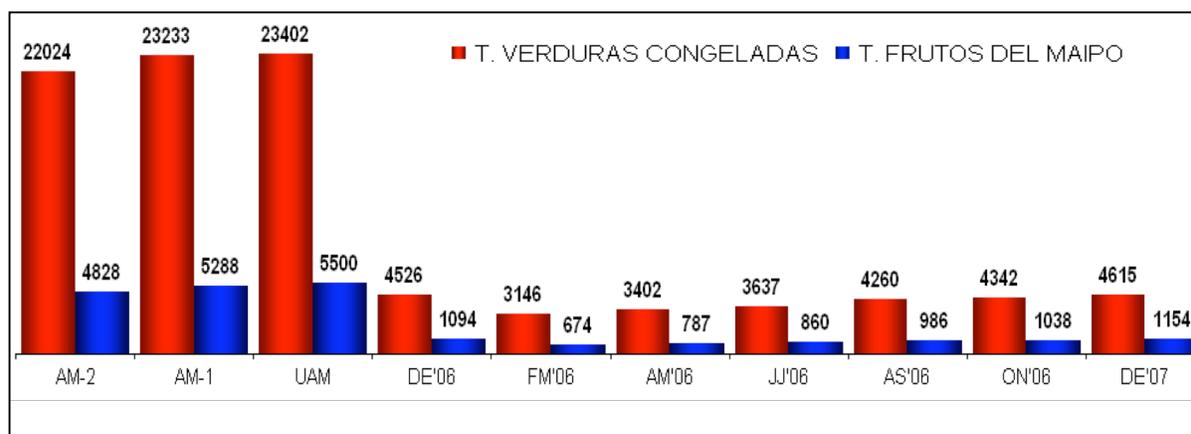
El desempeño de Frutos del Maipo el año móvil DE`06-DE`07 fue bastante bueno. La empresa creció más que la categoría verduras congeladas tanto en volumen como en valor, como se puede observar en los siguientes gráficos:

Figura 3: Ventas en miles de kilos.



Fuente: Nielsen. Verduras congeladas. Enero 2007.

Figura 4: Ventas en millones de pesos.



Fuente: Nielsen. Verduras congeladas. Enero 2007.

Frutos del Maipo creció 6,9% en volumen, mientras la categoría lo hizo en un 1,3%. La misma tendencia se observa si se compara el bimestre DE`06 con DE`07, frutos del Maipo creció 16,3% mientras que la categoría solo lo hizo un 8,0%. En cuanto a valor, la empresa creció un 4,0% mientras que la categoría solo un 0,7% en el año móvil.

Hoy en día la empresa no está obsesionada con ser los primeros en volumen, lo que preocupa es que este liderazgo en volumen que ostenta Minuto Verde de traduzca en que está más en la mente del consumidor porque se lleva más veces y por ende éste se empieza a convencer de que es más sano, más rico, etc. Lo que se quiere es hacer un quiebre y que la gente perciba a Frutos del Maipo como mejor y esté dispuesta a pagar un poco más por llevarlo. Si este liderazgo en “calidad” se traduce en liderazgo en volumen, aún mejor, pero no es el objetivo primordial.

3.5.3. Distribución

A partir del año 2004 Frutos del Maipo distribuye sus productos a través de Agrosuper. Con esta empresa se celebró un acuerdo de distribución comercial estratégico. El acuerdo comenzó paulatinamente hace siete años, primero se le entregó la distribución en zonas extremas del país (Temuco, Valdivia, Osorno, Puerto Montt), donde se trataba en ese entonces con distribuidores locales con mayor riesgo asociado. Dado los buenos resultados esto se fue expandiendo a lo largo del país, probando en distintas ciudades pequeñas. Hace tres años (2004) se decidió consolidar el 100%, lo cual se realizó en dos etapas; La primera fue consolidar Viña y Concepción y toda la zona norte; Y hace dos años se consolidó Santiago.

El acuerdo considera que Agrosuper se encarga de la venta, logística de entrega, cobranza, reposición y almacenaje. Agrosuper vende por cuenta de Frutos del Maipo. Se podría decir que el cliente directo de Frutos del Maipo es Agrosuper. Éste le paga a 45 días los productos. Se le entregan los productos en los centros de distribución con los que cuenta y en el caso de regiones ellos mismos pasan a buscar los productos a la planta de Frutos del Maipo. Los canales de distribución son supermercados y tradicional. Este último incluye almacenes, botillerías, panaderías, minimarket, etc.

3.5.4. Fuerzas de Porter

Amenaza de entrada

En general la amenaza de entrada de nuevos competidores es baja, dado los bajos márgenes con los que se trabaja no es un mercado atractivo para nuevos inversionistas.

Este año, Agrosuper a través de su marca La Crianza ingresó al mercado de hortalizas congeladas. Esta empresa aprovechó su cercanía con Frutos del Maipo para que le produjese su marca.

Rivalidad entre competidores

La rivalidad en la industria es alta, dada la gran cantidad de marcas que participan en la categoría con precios altamente competitivos, lo que se traduce en márgenes reducidos.

Poder de negociación de los proveedores

El grueso de los productos se trabaja con contratos anuales, los cuales incluyen un trabajo importante por parte de la empresa, que debe supervisar y asesorar el proceso para obtener una calidad óptima. Con el pasar del tiempo se ha formado una base de agricultores con los cuáles se tiene una relación más profunda, a algunos de ellos se les ha enseñado tipos de siembra. Esta relación de largo plazo hace que no se tenga producción propia, tendencia que se manifiesta en toda la industria.

Dado esto el poder de negociación de los agricultores es media, ya que pueden cambiarse de comprador, pero pierden los lazos de confianza al hacerlo.

Poder de negociación de los compradores

El comprador directo de la empresa es Agrosuper, con el cuál se tiene un acuerdo de distribución. Los precios no son negociados directamente con él, sino que dependen de cómo sean vendidos al retail. Se concluye que el poder negociador de comprador (retail) es medio dada el gran poder negociador de Agrosuper, debido a su gran producción y amplitud de productos. Entonces, el poder negociador del retail se ve contrarrestado con el de Agrosuper, lo que es una ventaja para Frutos del Maipo.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Los productos sustitutos de las verduras congeladas son las verduras frescas, las prepicadas y en conserva.

Las verduras en conserva existen hace años, las cuáles se envasan principalmente en latas. En Estados Unidos este tipo de envases gozan de bastante popularidad, ya que el producto no debe ser preparado para ser ingerido.

Este año apareció en el mercado chileno un nuevo envase de cartón, el cuál es resellable y no hay que sacar el producto del envase como las latas. Aún no se ha analizado la entrada de estos productos pero seguramente lograrán meterse en el mercado con éxito.

Las verdura prepicada, hoy producidas por Dole, Green Time, Fresh Salad, y Santa Adriana están en franca expansión dada la facilidad para ser consumidas. Este segmento del mercado tiene gran potencial de crecimiento, por lo que sería importante para Frutos del Maipo entrar en él.

3.5.5. FODA

Fortalezas

- Productos de calidad.
- Buen conocimiento del negocio agroindustrial.
- Equipo profesional de alto nivel.
- Buena imagen de la empresa y sus socios, a nivel de clientes, industria, socios comerciales, bancos, etc.
- Buenas relaciones con agricultores.

Oportunidades

- Tratados de libre comercio-globalización.
- Se ha desarrollado poca publicidad en la categoría. Solo Minuto Verde lo ha hecho hace un par de años, y ésta es la líder del mercado. Se cree que creando marca y comunicándola oportunamente a los clientes se puede aprovechar este “espacio” en la mente de las personas que no está ocupado por nadie.

Debilidades

- Poco desarrollo comercial. Esto es en lo que se está trabajando.

Amenazas

- Distribución muy concentrada (Agrosuper), potencial pérdida de manejo del negocio.
- Disminución de la superficie cultivable debido al uso alternativo que se les da a los suelos. Esto provoca un aumento en los costos de producción.

3.6. Mercados internacionales

En países desarrollados, en los cuales el mercado de verduras congeladas tiene más de cincuenta años, es posible encontrar más de dos mil referencias por marca. En algunos países desarrollados el consumo de este tipo de productos supera los 7 kilos per cápita al año. Generalmente las góndolas de frío son del mismo tamaño de las de verduras frescas.⁵

Una tendencia internacional es la proliferación de marcas propias. Del país depende el estado de madurez de las marcas propias, pero en general el porcentaje de participación de mercado está entre el 20% y el 30% en esta categoría.

⁵ Fuente: Viteri, M.L.. Hortalizas congeladas; 2003.

3.6.1. Bélgica⁶

Este país es un gran productor agroalimentario. Produce aproximadamente 500 mil toneladas de hortalizas congeladas al año. La distribución se efectúa fundamentalmente en los hipermercados. Luego vienen los supermercados y “special outelt” que ofrecen productos de gran calidad a un precio más alto.

En la siguiente tabla se muestra en detalle la repartición del mercado según los canales de distribución:

Cuadro 1: Repartición del mercado según canales de distribución (2004).

	%Volumen	% Valor
Hipermercados	57,5%	56,7%
Supermercados	18,1%	18,7%
Pequeñas tiendas	2,3%	3,1%
Special Outlets	22,1%	21,5%

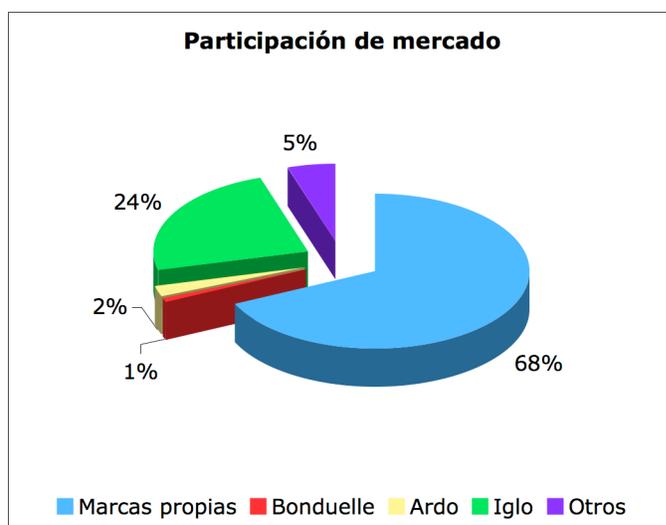
Fuente: Prochile. 2004.

El mercado belga de verduras congeladas esta creciendo poco a poco cada año. Todavía no está al nivel de las verduras frescas, que dominan el mercado, sin embargo existe un interés creciente en esta categoría dado su comodidad de empleo, la calidad, y la variedad.

La tasa de penetración de las hortalizas congeladas está alrededor del 80%. Los hogares belgas consumen 3,3 kilos de estos productos al año.

En el siguiente gráfico se presenta la distribución del mercado por marcas:

Figura 5: Participación en el mercado belga (2001).



Fuente: Prochile. 2004.

Iglo es la marca más vendida aunque los que se llevan la mayor parte del mercado son las marcas propias. Generalmente las marcas tienen un valor superior a las marcas propias, por lo que se concluye que existe valor de marca creado.

Iglo tiene 45 años de experiencia en esta categoría. Los valores claves de la marca son, al lado de la calidad: frescura, gusto auténtico, sencillez y comodidad de uso.

⁶ Fuente: Prochile. Mercado de las Frutas y Hortalizas congeladas en Bélgica. 2004.

Ardo es una empresa belga. Gestiona directamente todo el proceso de producción, desde las semillas hasta la congelación del producto terminado. Posee una amplia variedad de platos preparados congelados y propone recetas y sabores de todo el mundo.

La multinacional francesa Bonduelle es segunda en el mercado europeo con un 9% de participación. Posee una amplia gama de especialidades congeladas. Posee una técnica exclusiva en cuanto al proceso de hortalizas congeladas. Produce las marcas propias de varias cadenas de supermercados.

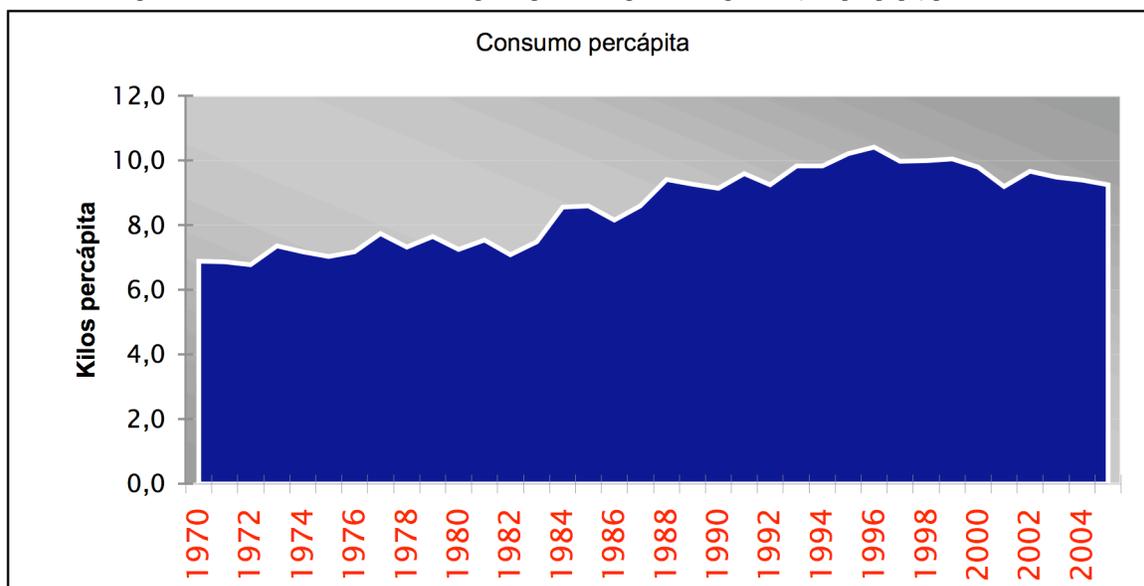
Cabe destacar la gran participación de mercado de las marcas propias (68%). Se cree que esto es debido a que en países desarrollados como Bélgica los estándares de calidad son altísimos, por lo que la gente confía más en la calidad de las marcas propias. Por otro lado la tendencia de las marcas propias comenzó hace más tiempo, por lo que el mercado ha madurado con ellas como protagonistas. Estos dos puntos hacen suponer que las marcas propias tienen gran potencial de desarrollo en los países en que actualmente solo ostentan el 20% de participación como es el caso chileno.

3.6.2. Estados Unidos

El mercado de los vegetales congelados en Estados Unidos es de los más desarrollados a nivel mundial. En 2005 se consumieron 2.745 millones de kilos de la categoría. En el mismo año se el producto interno del país en esta categoría ascendió a 2.298 millones. Esta cifra insuficiente para cubrir la demanda nacional se complementa con importaciones que ascienden a 825 millones de kilos. Parte de la producción propia se destina a exportaciones, las cuales en 2005 ascendieron a 392 millones de kilos.

En el siguiente gráfico se detalla la evolución del consumo en Estados Unidos desde 1970 al 2005:

Figura 6: Evolución de consumo anual per cápita de vegetales congelados (excepto papa) para Estados Unidos.

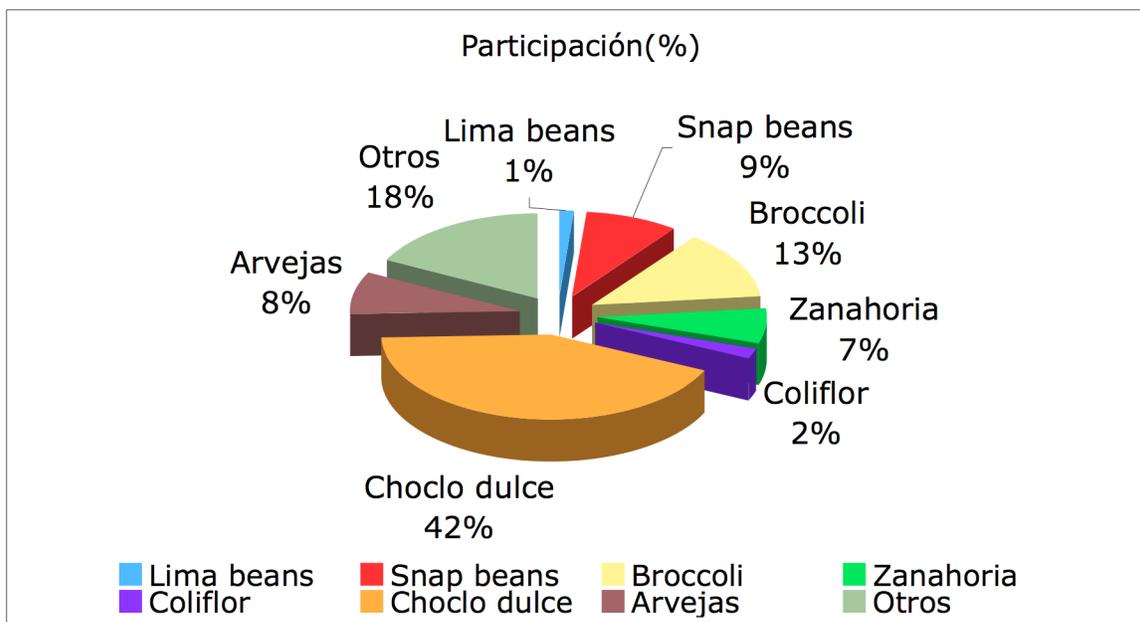


Fuente: Elaboración propia en base a Economic Research Service. USDA. 2007

Del gráfico podemos apreciar que el mayor consumo se experimenta en la década del 90. Del año 2000 en adelante el consumo ha sido fluctuante a la baja, manteniéndose por debajo de los 10 kilos (9,3).

El producto más consumido es el maíz dulce (3,9 kg. Per cápita anuales), seguido muy lejanamente por la brócoli (1,2 kg. Per cápita anuales). En el siguiente gráfico se detalla los porcentajes de participación de cada vegetal:

Figura 7: Participación de los diferentes vegetales en el consumo de congelados en Estados Unidos, (excepto papas).



Fuente: Elaboración propia en base a Economic Research Service, USDA, 2007.

La categoría “otros” incluye espinaca, espárragos y misceláneas.

Las ensaladas y frutas pre picada rotuladas bajo la categoría fresh cut subieron 25% entre 2003 y 2005, al sumar nada menos que US\$12 mil millones. La razón del alza es el escaso tiempo para cocinar que tienen los consumidores, lo que se suma a mejores ingresos y a la buena calidad de poscosecha lograda por las nuevas tecnologías.⁷

Las empresas del rubro en estados unidos generalmente poseen marcas en distintas categorías de alimentos. Por ejemplo la compañía General Mill, cuya marca de verduras congeladas es Green Giant, una de las más importantes del país, posee dieciséis marcas como Old el Paso (comida mexicana), Yoplait (yogurts), Nature Valley (barras de granola), entre otras.

Se destaca también la compañía J.R. Simplot (1860), la cuál registra alrededor de 10 marcas. La marca de congelados es Bird Eye.

Tendencias

Una tendencia en Estados Unidos es “Be prepared”, esto es que cada marca presente en la categoría literalmente esta obligada a ofrecer algún producto preparado. Con US\$143.7 millones anuales en ventas, los vegetales preparados representan el segmento más pequeño dentro de una categoría de US\$1.6 billones.⁸

⁷ Fuente: Cantwell, M.. 2007. Chile puede ser fuerte en fruta prepicada.

⁸ Fuente: All bussines. 2002. Be prepared: processors embrace taste trends to add value and boost unit sales(frozen vegetables).

Capítulo 4

Estudio de Casos

4.1. Super Sal Lobos

Si hay algo de lo que no tiene que preocuparse esta empresa es por el abastecimiento de materia prima: el Salar Grande de Tarapacá tiene reservas suficientes para satisfacer la demanda mundial de sal durante tres mil años. Pero de lo que sí se ha preocupado, y mucho, es de darle a esa sal un valor agregado, desarrollando mercados y nichos donde la sal puede satisfacer una necesidad.

La mayor parte de la producción se exporta a granel, pero hay una parte que se queda en el país para ser procesada, envasada y colocada en el mercado.

El mayor logro es que no sólo han desarrollado productos en distintos envases, formato y granulometría, sino que le han dado diversas opciones a los distintos mercados. La estrategia de la empresa fue abordar todos los segmentos y nichos donde los clientes puedan disfrutar de este recurso. En el fondo es desarrollar productos para diferentes necesidades a partir de la sal.

Sal lobos posee una amplia gama de productos en tres líneas principales: En las sales de mesa posee sal en saleros, bolsas, cajas, sachets, doy pack y un porte de 850 gramos; en la línea de sales culinarias se encuentran sales con especias, con cebolla, con ajo, guisos, sados, pescados y mariscos y sal parrillera; en las líneas light se vende Bio sal en saleros, sachets, con finas hierbas, con menos 66% y en un pote de 850 gramos. Por otro lado produce las sales de baño Siris&Termal y el Blusal, ablandador de agua para máquinas lavavajillas. A su vez, los productos ya posicionados en el mercado gozan de revisión continua para no dormirse en los laureles.

Pero sin duda el mayor acierto de la marca fue el salero de plástico transparente, los cuales significaron un cambio de hábito para muchas familias. Se acabó aquello de rellenar saleros de vidrio o cerámica, poniendo granitos de arroz en el fondo para evitar la humedad. En reemplazo, el envase con la marca Lobos llegó a la mesa, a las bandejas, a los paseos, en fin, a donde se quisiera llevar.

El valor de marca que ha creado la empresa es tal que, cuando la empresa decidió sacar un nuevo envase de cartón, de calidad intermedia entre el plástico y la bolsa, lo sacó bajo la marca Océano. El envase fue un fracaso dado que la gente prefería comprar Sal Lobos. Paso lógico se produjo el envase de cartón bajo la marca y las ventas se revirtieron.⁹

4.2. Tapsin

Tapsin participa en el mercado de los analgésicos y antigripales, los cuales representan las categorías de mayor venta dentro de los OTC(Over The Counter)¹⁰ en Chile.

La marca ha experimentado una gran diversificación de sus productos, lo que le ha permitido ser líder en algunos segmentos como antigripales, PMS (síndrome premenstrual) y uno de los principales actores en los segmentos analgésico e infantil.

La marca produjo un cambio en la forma de hacer publicidad en este mercado, utilizando códigos comunicacionales ajenos a la categoría. La estrategia esgrimida por Tapsin fue hablarle al consumidor en un lenguaje distinto al que se usaba en la categoría hasta ese momento.

El pescador de la isla Robinson Crusoe cambió la forma de hacer testimoniales al incorporarle valores emocionales, geográficos y estéticos a la pieza. La participación en obras benéficas y en la Teletón de ha dado un perfil altruista a la marca. El salvavidas discapacitado fue el principal icono de la Teletón ese año, apareciendo en portadas de diarios y revistas. Pero sin duda el acierto

⁹ Anronijevic, I.. 1999. Presidenta del Directorio de Super Sal Lobos. Revista Publimark. Octubre, 1999.

¹⁰ Productos vendidos sin receta médica.

comunicacional más importante se logró con el famoso comercial “le saco la sal” de Tapsin período. Spot más premiado de la publicidad chilena, alcanzando niveles de recordación, penetración y empatía nunca antes vistos en el mercado nacional.¹¹

La innovación estrella de la marca es el Tapsin caliente día y noche, con sabor a limonada. Este producto logró diferenciarse de inmediato por definir diferentes productos según la hora del día, y más aún, logró hacer propia una costumbre muy difundida en la cultura nacional, tomar limonada durante los estados gripales.

La estrategia fue el posicionarse como un especialista para cada problema, para cada dolor o molestia y “para todos”. Esto es todo lo contrario a un analgésico generalista (el mismo producto para todo).

Otro factor influyente es el posicionamiento positivo que se formó. Mientras la competencia hablaba de “dolor y molestias”, Tapsin transmitía en mensaje desde el “alivio”.

La estrategia ha sido persistente en reforzar atributos acotados, distinguibles, y comunes para todos sus productos (“funciona”, “moderno”, “alivio rápido”, “no irrita”, “recomendado por los médicos”. Por otro lado la línea de contenidos de los avisos ha sido siempre amistosa, fácil de comprender, con connotaciones humorísticas, y en general, que logran empatizar con su público.

Finalmente la estrategia ha sido evidentemente extensiva en medios de difusión, formatos, y técnicas de avisaje (mucha publicidad en televisión, radios, prensa; gingles, publicidad directa, sponsor de la tetetón, artículos promocionales, etc.).

Capítulo 5

Estudio de Mercado

5.1. Objetivos

El estudio de mercado tiene dos objetivos fundamentales:

- Entender la estructura de toma de decisiones de compra de los consumidores respecto a las verduras congeladas. En particular, determinar cuáles son las razones terminales por las cuáles toma dichas decisiones.
- Identificar segmentos en el mercado en función de beneficios y relación de los compradores con el producto.

5.2. Metodología

La investigación de mercado estará centrada en comprender a los compradores, y no a los consumidores, por lo que en la determinación de la muestra se considera este factor.

Como primera etapa se desarrolló una pauta para las entrevistas a compradores, ésta se encuentra en el anexo 1.

La pauta de la entrevista, como toda entrevista de *laddering*, es muy repetitiva y genera bucles sobre las respuestas de los entrevistados. La dinámica de la entrevista comienza con un setting al entrevistado donde se le explican las reglas del juego. Acto seguido se habla de temas cotidiano para luego adentrarse en la comida congelada y finalmente en las verduras congeladas. Una vez terminada esta especie de introducción, que tarda de 5 a 10 minutos, se obtienen las distinciones que utilizan las personas al elegir entre una marca u otra. Para esto se utilizaron tarjetas con fotos reales de las distintas marcas de la categoría, y se aplicó la técnica Diferencias y preferencias de

¹¹ Cerda, P.A. 2006. Estrategia de posicionamiento de a marca Tapsin.

consumo. La técnica Escoja de a tres no se siguió utilizando dado los nulos resultados obtenidos a través de esta.¹²

Una vez obtenidos los atributos relevantes que utiliza la persona a la hora de comprar un producto de la categoría se le hacen pregunta del tipo ¿por qué es importante para ti?, para subir un peldaño a las consecuencias y en una iteración siguiente a los valores terminales el entrevistado. Finalmente se le explica al entrevistado la teoría Means-End Chain, es decir, se les muestra como los conceptos de atributos se pasan a consecuencias y luego valores. En este punto se aplicó la siguiente metodología: se construyen flechas y tarjetas de papel, para que los entrevistados construyesen sus *ladders* en una mesa.

Los entrevistados vinculan atributos, consecuencias y valores escribiéndolos en las tarjetas y uniéndolos con las flechas. Esta metodología, que se comenzó a utilizar en la entrevista 4, es llamada en forma general *autoladdering*, y en este caso particular trae consigo una serie de beneficios como la limpieza del discurso al permitir al entrevistado iterar sobre sus *ladder* dinámicamente. Otro beneficio fue una reducción en el tiempo de entrevista ya que al ser más dinámico, a las personas de les hizo más fácil construir su discurso.

Muestra

Grupo Objetivo: “Mujeres de 25 a 60 años de niveles socioeconómicos C1, C2, C3 y D que compren verduras congeladas”

Para la determinación de la muestra se utiliza como criterio el lograr una alta variabilidad en cuanto a los tipo de personas utilizando tres distinciones entre ellas: edad, si tienen hijos menores de 11 años o no y el GSE.

La muestra se puede apreciar en la siguiente tabla:

Cuadro 2: Muestra estudio de mercado.

	C1:C2		C3:D		Total
	25-40 años	41-60 años	25-40 años	41-60 años	
Hijos menores de 11 años	5	1	5	2	13
Hijos mayores de 11 años	1	5	1	5	12
Sin hijos	2	0	2	1	5
Total	8	6	8	8	30

5.3. Análisis de contenidos

Cada entrevista es analizada utilizando una foto del discurso y las grabaciones de las entrevistas. Se procede a clasificar los conceptos planteados por cada entrevistado según su nivel de abstracción (ya sea atributo, consecuencia o valor). Luego se crean conceptos que agruparan las distintas respuestas de los entrevistados. El criterio utilizado fue la de crear conceptos que agruparan una cantidad de respuestas significativas y al mismo tiempo maximizando la diferencia entre las ideas asociadas a cada concepto.

El resultado de este proceso se muestra a continuación:

Atributos

- 1.- Rapidez: Tiempo de preparación de productos congelados.
- 2.- Disponibilidad: Por un lado están disponibles todo el año en supermercados; y por otro lado por su capacidad de almacenaje en el hogar están disponibles cuando se les necesite.

¹² Estas dos técnicas son explicadas en el marco conceptual.

- 3.- Atractivo del envase: Gráfica del envase.
- 4.- Envase natural : Esta relacionado principalmente con la imagen de una verdura “recién cortada” en la gráfica del envase.
- 5.- Easy overview: Que sea reconocible en la piscina(góndola); que no pase desapercibido entre el resto de las marcas.
- 6.- Marca conocida: Por un lado marca que más publicidad tiene, que hace más promociones, la más vista; por otro lado marca ya probada.
- 7.- Ventana: Transparencia del envase.
- 8.- Tamaño envase: Forma del envase (cuadrado o rectangular); también hace referencia a nuevos tipos de envase más prácticos.
- 9.- Apariencia verdura: Verdura apelonada en cubos de hielo, grado de congelamiento, color de la verdura, cortes y tamaño.
- 10.- Información a la vista: Información contenida en la cara principal del envase; información de preparación, nutricional, etc.
- 11.- Sabor
- 12.- Calidad
- 13.- Frescura
- 14.- Naturalidad: Cercanía con la naturaleza.
- 15.- Sano nutritivo: Sana nutrición que aportan este tipo de productos.

Consecuencias

- 16.- Ahorro tiempo: Menos tiempo cocinando; “alcanzo a hacer todo”.
- 17.- Compró lo que necesito: Guarda relación con el gramaje de los envases que permiten comprar pequeñas cantidades.
- 18.- Me voy a la segura: Reducción del riesgo de la compra.
- 19.- Saca de apuro: Está cuando se necesita.
- 20.- Cocino más rico: Se preparan comidas más sabrosas y atractivas.
- 21.- Veo lo que compro: Los compradores ven a través de la ventana cuando eligen los productos.
- 22.- Ganas de llevarlo: Atracción sobre el producto.
- 23.- Mejor alimentación: Guarda relación con los nutrientes que aportan este tipo de alimentos.
- 24.- Transparencia: Transparencia de la marca hacia los consumidores.
- 25.- Comodidad: Facilita las labores de cocina.

Valores

- 26.-Vida sana: Consumir productos de la categoría te acercan a un estilo de vida más sano.
- 27.-Calidad de vida: Mas tiempo libre, más tiempo con la familia, implican una mejor calidad de vida.
- 28.- Satisfacción al comer: El placer que da disfrutar de una buena comida tanto solo como acompañado.
- 29.-Seguridad: Seguridad de la familia.
- 30.- Funcionalidad: Tiene relación con lo práctico de los productos.
- 31.- Reconocimiento: Las personas disfrutan cuando se les reconoce el esfuerzo realizado.
- 32.- Satisfacción familia bien nutrida: El placer de darle a los hijos lo que necesitan para crecer sanos y fuertes.
- 33.- Tranquilidad: La tranquilidad que da cuando las cosas se hacen bien, en este caso, lo nutrición de los hijos.
- 34.- Confianza
- 35.- Amor: Demostración de cariño.

Matriz de implicancias

Se procede a identificar todas las relaciones existentes entre los conceptos, diferenciando entre relaciones directas e indirectas entre los elementos de las cadenas. La diferencia entre relaciones directas e indirectas se ilustra en la siguiente tabla:

Cuadro 3: Tipo de relaciones.

Cadena	Tipo relación	
	Directa	Indirecta
A---->B---->C	A---->B y B---->C	A---->C

Para identificar las relaciones se utiliza como base las fotografías de los discursos de los entrevistados complementado con las grabaciones de las entrevistas¹³. Para construir la matriz de implicancia (MI) se colocan los conceptos en una matriz de 35x35 tanto en las filas como en las columnas. Luego se procede a contar el número de relaciones directas e indirectas que hay entre los elementos en los discursos de los entrevistados. Cada relación se cuenta solo una vez por persona, aunque sea usada en más de una ocasión.

Cada número decimal en la MI representa la cantidad de relaciones en las que participa cada código; el número antes de la coma representa la cantidad de relaciones directas y el número después de la coma las indirectas. Por ejemplo, apariencia verdura, elemento número 9 se relacionó 7 veces directamente y 8 indirectamente con cocino más rico, elemento 20 como se puede apreciar en la MI. La MI se puede ver en detalle en el Anexo 3.

Posteriormente se realizó una tabla resumen para identificar las percepciones dominantes en los discursos. Para ello se contaron las relaciones verticalmente para cuantificar las veces que entra una relación al elemento y horizontalmente para cuantificar las que salen del mismo. El resultado se muestra a continuación:

Cuadro 4: Tabla resumen.

	Entran	Salen
1 Rapidez	0,00	15,16
2 Disponibilidad	0,00	9,08
3 Atractivo del envase	0,00	11,17
4 Envase natural	0,00	13,19
5 Easy overview	0,00	2,02
6 Marca conocida	0,00	38,50
7 Ventana	0,00	21,29
8 Tamaño envase	0,00	4,04
9 Apariencia verdura	0,00	38,59
10 Información a la vista	0,00	2,02
11 Sabor	12,00	13,15
12 Calidad	23,01	34,09
13 Frescura	17,02	17,03
14 Naturalidad	12,00	17,06
15 Sano nutritivo	7,00	12,04
16 Ahorro tiempo	17,00	17,00
17 Compro lo que necesito	2,00	2,00
18 Me voy a la segura	18,00	25,02
19 Saca de apuro	6,01	6,00
20 Cocino más rico	32,21	38,00
21 Veo lo que compro	16,00	20,05
22 Ganas de llevarlo	7,01	7,00
23 Mejor alimentación	9,06	6,00
24 Transparencia	2,01	1,00
25 Comodidad	4,01	4,00
26 Vida Sana	5,09	0,00
27 Calidad de vida	16,16	0,00
28 Satisfacción de comer	21,34	0,00
29 Seguridad	31,23	1,00
30 Funcionalidad	9,10	0,00
31 Reconocimiento	28,45	0,00
32 Satisfacción familia bien nutrida	24,21	0,00
33 Tranquilidad	21,25	0,00
34 Confianza	35,32	3,00
35 Amor	2,01	0,00

En la tabla se puede apreciar como los conceptos en negrita son los que están presentes en un mayor número de *ladders*, esto es, fueron utilizados por un gran número de entrevistados en la construcción de su discurso. Por lo tanto a mayor número, más dominante es esta percepción en la mente de los compradores.

Por ejemplo “Cocino más rico”, elemento 20, le entraron 32 implicaciones directamente y 21 indirectamente; a su vez, de este elemento salieron 38 relaciones directas y 0 indirectas. Esto es una muestra de la importancia que tiene este elemento en la estructura cognitiva de las personas.

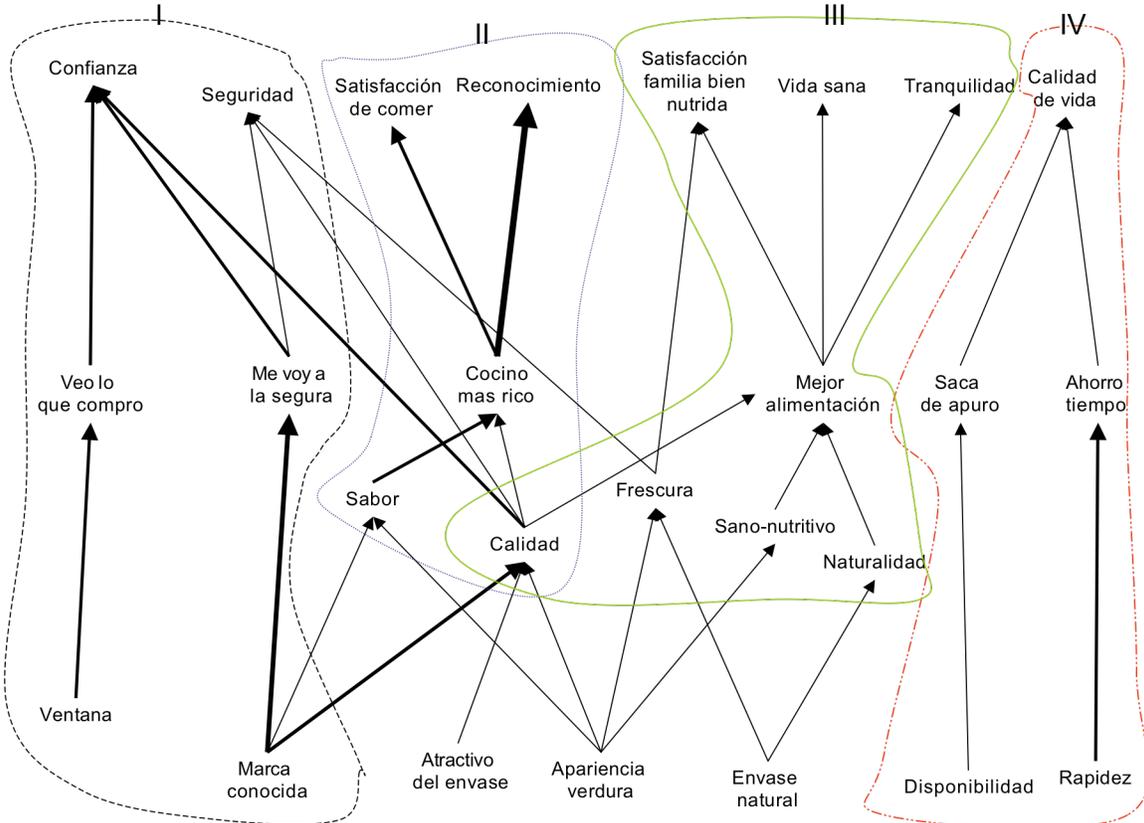
¹³ Un ejemplo de un discurso se pueden apreciar en el anexo 2.

Mapa de Valores Jerárquicos

Para construir el mapa de valores jerárquicos (MVJ) se consideran las relaciones (contenidas en la MI) significativas. En este caso se decidió aplicar un corte de 4 relaciones directas. Esto es, solo se grafican las relaciones con 4 o más relaciones directas. Las relaciones indirectas son consideradas como un complemento en la construcción de los caminos de las cadenas.

Para evitar confusiones el término “*ladder*” se utiliza para representar la secuencia de elementos hecha por un individuo en particular; el término “cadena” se refiere a secuencias de elementos agregados que emergen de la matriz de implicancias.

Figura 8: Mapa de Valores Jerárquicos (MVJ).



La técnica de *laddering* permite flexibilidad a la hora de construir el MVJ. Si un atributo A se relaciona directamente con una consecuencia C ($A \rightarrow C$) y con un valor V ($A \rightarrow V$); y a su vez esa consecuencia C se relaciona directamente con el mismo valor V; en este caso se considera solo la cadena $A \rightarrow C \rightarrow V$, y se omite la relación $A \rightarrow V$, aunque sea significativa, ya que se asume transitividad.

El grosor de las flechas en el MVJ representa la fuerza con que se relacionan los conceptos, lo cual viene dado por la cantidad de relaciones directas que los conectan.

En el MVJ se puede apreciar claramente atributos de segundo nivel, los cuales son derivados de los atributos de primer nivel, pero siguen siendo atributos, los cuales a su vez llevan a consecuencias. Estos atributos de segundo nivel son de más alto nivel de abstracción que el resto. Estos son “sabor”, “calidad”, “frescura”, “sano-nutritivo”, y “naturalidad”.

Del MVJ se desprenden claramente cuatro tipos de relaciones de los compradores con el producto. El primer segmento (I) representa a los compradores que reducen el riesgo de la compra. Les gusta ver lo que compran a través de la ventana del envase y compran las marcas conocidas o ya probadas para asegurar calidad y sabor; todo esto les da confianza en la marca y seguridad.

El segundo (II) se caracteriza por dos valores semi-complementarios. Por un lado el placer de comer rico, a nivel personal y grupal. Es decir, placer de cocinar rico para sí mismo y para los demás; y por otro lado el reconocimiento del esfuerzo hecho. Para una mamá es importante que le digan “estaba rico” cuando le cocina a sus seres queridos. Este valor es gatillado por la consecuencia cocinar rico, que a su vez se deriva de los atributos de segundo nivel calidad y sabor. Es decir, estos atributos son percibidos por los compradores como que influyen en el sabor y presentación de la comida. A su vez, los atributos calidad y sabor son derivados de los atributos de primer nivel “atractivo del envase” que inspira calidad, y marca conocida y apariencia verdura que apuntan a sabor y calidad.

La relación entre la consecuencia “cocino más rico” y el valor “reconocimiento” es la más dominante en todo el mapa. Esta relación aparece en veinte de las treinta entrevistas, por lo cual se relacionan a través de veinte relaciones directas.

La tercera (III) forma de relacionarse con el producto tiene que ver con los aportes a la salud y el bienestar de la familia a los cuales se asocia a este tipo de alimentos. Los valores asociados son tres: “satisfacción familia bien nutrida”, “vida sana” y “tranquilidad”. La cadena se forma partiendo de los atributos de calidad, naturalidad y sano-nutritivo, los cuales son drivers de tener una “mejor alimentación”. Por un lado esto deriva en un estilo de vida sano, mientras que también alimentar mejor a la familia da tranquilidad de que se están haciendo las cosas bien, principalmente a las madres. Complementariamente deriva en la satisfacción que da nutrir bien a la familia.

El cuarto segmento (IV) esta centrado en el valor “calidad de vida”. Al ahorrar tiempo se tiene más tiempo libre o más tiempo para estar con la familia. Esto deriva de un atributo que es común para toda la categoría, rapidez. Otro atributo de la categoría, como lo es la disponibilidad, viene dada por la disponibilidad en supermercados (todo el año) y en la capacidad de almacenaje que tiene en el hogar. Esto hacen que la verduras congeladas sean percibidas como que sacan de apuro, lo que también deriva en calidad de vida.

Dentro de los alcances de la memoria no se contempla la realización de una etapa cuantitativa del estudio de mercado, dado que el interés del investigador es más bien identificar las formas de relacionarse con la categoría en forma transversal, en busca de una oportunidad explotable.

No obstante, para cuantificar el tamaño de cada uno de los segmentos encontrados se debe elaborar y aplicar una encuesta con alternativas de respuesta tipo. Esta encuesta debe realizarse en base a las cadenas que se obtuvieron de la aplicación del *laddering*.

El cuestionario debe recolectar información sobre atributos percibidos, beneficios (consecuencias) buscados y valores personales. Además se debe incluir preguntas de segmentación socio-económica para describir la composición de cada segmento.

Las preguntas deben encasillar a las personas según los segmentos encontrados en la etapa cualitativa. Por ejemplo, si lo que se busca es obtener información respecto a los beneficios buscados por los compradores al cocinar productos de la categoría, se puede plantear una pregunta similar a la presentada en la figura 9:

Figura 9: Pregunta tipo cuestionario etapa cuantitativa

Pregunta 5

Ordene las siguientes alternativas según el nivel de beneficio buscado al comprar verduras congeladas. Siendo 1 el mayor beneficio y 5 el menor beneficio.

- () “cocino más rico”
 - () “saca de apuro”
 - () “ahorro tiempo”
 - () “saca de apuro”
 - () “contribuyo a una mejor alimentación de mi familia”
-

Este tipo de preguntas medirán el grado de cercanía del encuestado con cada segmento, lo que permitirá luego, al cruzarlo con las variables socio-demográficas, describir la composición de cada una de las formas de relacionarse con el producto.

Cabe destacar que esta pregunta es solo un ejemplo ya que para elaborar la encuesta hay que previamente definir la metodología de análisis. De esta metodología dependerá el tipo de alternativa, es decir, la forma de responder la encuesta.

La selección de la muestra es de vital importancia en esta parte del estudio. Este debe realizarse en base a muestreo probabilístico, lo que permite analizar la representatividad de la muestra y entregar un rango de confiabilidad de los datos.

Para lograr esto, se podría utilizar un muestreo estratificado con asignación igual. Esto es, tomando las distinciones que se consideren relevantes (edad hijos, GSE, edad), se asigna una cantidad igual de entrevistados a cada cruce de niveles de estos atributos. Dentro de cada cruce (por ejemplo: sin hijos, C3:D, 20-40 años), las personas a encuestar se eligen en forma aleatoria simple.

Las distinciones utilizadas pueden ser las mismas utilizadas en la parte cualitativa: Hijos, GSE y edad, o pueden agregarse más distinciones que se quieran medir.

5.4. Hipótesis originales

Con los resultados del estudio de mercado se calibran las hipótesis que se tenían en un comienzo:

- **La razón por la que se usan las marcas en esta categoría es principalmente con el afán de reducir el riesgo de la compra.**

En el MVJ se puede apreciar que la relación que va desde “marca conocida” hasta “me voy a la segura”. Esta relación posee 16 relaciones como se puede apreciar en la MI. La implicancia se produce dado que los compradores reducen el riesgo de la compra eligiendo una marca conocida por ellos, o una marca que se haya probado con anterioridad. La reducción de riesgo se produce en dos ámbitos, por un lado se asegura la calidad y por otro el sabor. Esto se visualiza en el MVJ, donde el atributo “marca conocida” deriva en los atributos de segundo nivel “sabor” y “calidad”.

- **En esta categoría no hay valor de marca creado.**

En esta categoría hay poco valor de marca creado, pero lo hay. Esto se deduce de la relación que hay entre la “marca conocida” con la consecuencia “me voy a la segura” y los atributos de segundo nivel “sabor” y “calidad”.

- **Las decisiones de compra se toman principalmente en base al precio.**

La mayoría de los compradores utiliza a la hora de comprar una ecuación en la que considera dos o tres marcas (en ocasiones más de tres) y compra entre esas la que en ese momento esté a un menor precio. Esto se produce dada la rotación de precios que se experimenta en la categoría. Las marcas propias no siempre son las que están a un menor precio.

- **Las distintas marcas no se diferencian porque es un producto sin sabor.**

El sabor existe en la categoría, y es un atributo especialmente importante según el estudio de mercado. Los compradores perciben que hay marcas con mejor sabor, como se puede apreciar en la relación que une “marca conocida” con “sabor”. Otro driver de sabor es el atributo “aparición verdura”.

- **Todos los productos congelados tienen igual calidad.**

Al igual que con el sabor, hay una percepción de que las marcas tienen calidades distintas. En el MVJ se puede apreciar como el atributo “marca conocida” es un driver de “calidad”. Esta es una relación potente dada las diez relaciones directas que los unen.

- **Un atributo que los consumidores consideran importante es que la verdura esté graneada, no apelonada en cubos de hielo.**

La apariencia de la verdura sin duda es un factor importantísimo para la dueña de casa chilena. Como se puede apreciar en el MVJ el atributo “apariencia verdura” es un driver de los atributos de segundo nivel “sabor”, “calidad”, “frescura” y “sano-nutritivo”. Este atributo considera aspectos tales como color, corte, tamaño y grado de congelamiento. Las personas reducen el riesgo de compra observado lo que están comprando.

- **El envoltorio es un driver de calidad. En este punto se consideran nombres, colores, diseño y estética.**

Del MVJ se desprende que el envoltorio es un driver de calidad. Esto se deduce de la relación “atractivo envase” → “calidad”.

- **La transparencia del envoltorio, es decir, que se vea el producto, es un atributo que influye en la decisión de compra.**

Por otro lado, la cadena “ventana” → “veo lo que compro” → “confianza”, saca a la luz una costumbre muy chilena que es la de ver el producto que hay dentro del empaque. Hay una gran cantidad de categorías en la que esto sucede, por ejemplo el té, las pastas, el arroz, entre otras. Esto no se da en otros países.

Una forma de explicarlo es la cercanía que esto produce con comprar en una feria. Las personas, al ver por la transparencia del envase y apreciar la apariencia de la verdura, sienten que están eligiendo algo.

- **Se consumen verduras congeladas porque ahorran tiempo al cocinar.**

En la cadena III, que se puede apreciar en el MVJ, se muestra como la consecuencia “ahorro tiempo” deriva en una mejor “calidad de vida”, esto es, más tiempo libre y con la familia.

El atributo “rapidez” es un atributo que comparte toda la categoría. Precisamente el atributo en el cual se basó la campaña publicitaria de Minuto verde.

- **Cuando se compra una verdura congelada se está comprando una ensalada, no comida, es más bien un acompañante.**

Las verduras congeladas son una ensalada que acompaña la comida, pero por otro lado son considerados como ingredientes de otras comidas. Las dueñas de casa utilizan estos productos para cocinar platos como cazuela, carbonada, budines, entre otros.

- **Cuando una madre compra un producto de la categoría está comprando salud, preocupación y cariño para su familia.**

Esto se puede apreciar en los valores “seguridad” de la familia y “familia bien nutrida”.

- **Cuando se compra un producto de la categoría se compra color y belleza en el plato.**

Al comprar un producto de la categoría se compra color y belleza en el plato. La consecuencia “cocino más rico” considera el sabor y apariencia del plato, la comida entra por la vista también.

- **Consumir productos de la categoría te acerca a un modo de vida más sano.**

Una mejor alimentación te acerca a un estilo de vida más sano. Esto se puede apreciar en el MVJ en la relación entre la consecuencia “mejor alimentación” y el valor “vida sana”.

Capítulo 6

Estrategia de Marca

Del Mapa de Valores Jerárquicos (MVJ) se desprenden cuatro formas de relacionarse con los productos de la categoría.

La cadena IV se considera que es común a toda la categoría, por lo que utilizar conceptos asociadas a ella en la estrategia de marca puede resultar en hacerle promoción a toda la categoría y no potenciar la marca. Por otro lado, la campaña televisiva lanzada por Minuto Verde utilizó la rapidez y el ahorro de tiempo como ejes centrales.

Del segmento I se puede concluir que la ventana es importantísima, y que debe maximizarse en el layout del envase. En la cadena que se inicia en el atributo “marca conocida” se puede influir solo haciendo la marca más conocida y estando más presente.

El segmento III es rica en información y está relacionada principalmente con la nutrición y la mejor alimentación. La satisfacción que da nutrir bien a la familia y la tranquilidad que da esto son los valores asociados. También esta presente que una mejor alimentación te acerca a un estilo de vida más sano. Se decide no utilizar esta cadena como base del posicionamiento por no ser la más recurrente, pero se rescata el concepto que hay detrás de toda ella, la buena alimentación y nutrición.

El segmento II es el más dominante, como se puede apreciar en el MVJ. La columna vertebral de esta forma de relacionarse con la categoría es la cadena “sabor”→”cocino más rico”→”reconocimiento”. Esta se utilizará para definir la estrategia de la marca. Además se toma prestado un concepto del segmento III, lo sano y nutritivo que son este tipo de productos, lo que contribuye a una mejor alimentación.

El eje de la estrategia es el sabor, la idea es adueñarse del sabor de la categoría. Este eje esta apoyado por lo sano y nutritivo, atributos que se comparten con otras marcas de la categoría. La idea es potenciar el sabor, introduciendo por debajo la nutrición. La sana nutrición y en general la buena alimentación se toma prestada del segmento III, ya que se piensa que es un atributo que se tiene y se debe conservar.

Desarrollando el eje central del posicionamiento el sabor deriva en que se cocina más rico y esto gatilla el valor del reconocimiento. En segunda instancia se gatilla el valor satisfacción al comer, que está enfocado tanto al placer personal de comer una rica comida como al placer de cocinarle rico a los seres queridos y regalárselos de esa manera. Este segundo valor no debe ser expresado explícitamente en la publicidad.

La idea es entonces potenciar el reconocimiento de la madre cuando le cocina algo sabroso y este le dice “estaba rico mamá” y se come toda la comida del plato. Y se le reconoce el esfuerzo puesto en la cocina.

6.1. Posicionamiento Estratégico

1.- Target

Dueñas de casa de 25 a 60 años que gusta de regalinear a su familia con alimentos ricos, sanos y nutritivos, y que se le reconozca el esfuerzo puesto en ello.

2.- Competidores

Empresas que producen alimentos en base a hortalizas y frutas en forma fresca, congelada y elaborada.

3.- Insight

Siento que pocas veces se reconoce mi esfuerzo por cocinar rico. Quiero sentirme reconocida.

4.- Beneficios

Funcionales: El mejor sabor; calidad; nutrición.

Emocionales: Satisfacción de regalinear a la familia.

Auto expresión: Reconocimiento. Sentirse valorada por la labor hecha en la cocina.

5.- Valores y personalidad

Innovación.

Orientación al cliente.

6.- Razones para creer

Frutos del Maipo siempre saca productos que me ayudan a cocinar rico.

7.- Ventaja competitiva

Frutos del Maipo tiene mejor sabor.

Frutos del Maipo es la única marca que me permite cocinar rico con alimentos sanos y nutritivos.

Es perfecta.

8.- Esencia

Sana nutrición con el mejor sabor.

6.2. Meccas Model

El MECCAS (Means-End Conceptualization of the Components of Advertising Strategy) es una metodología que permite desarrollar una estrategia de publicidad en base a el análisis de los resultados obtenidos en el MVJ.

Para su desarrollo se utiliza como base el segmento II, cuya columna vertebral es la cadena “sabor”→”cocino más rico”→”reconocimiento”.

A continuación se presenta el modelo desarrollado:

Figura 10: MECCAS Model.



Los elementos del mensaje publicitario, que serán comunicados verbalmente o visualmente serán: como eje principal el sabor; como eje secundario lo sano y nutritivo que son los productos.

El puente que hay entre estos elementos del mensaje y el beneficio del consumidor es que los hijos necesitan los nutrientes que les otorgan este tipo de alimentos, pero si la comida no es sabrosa no se la comerán.

El mayor beneficio del consumidor es cocinar más sabroso, lo que asegura que sus hijos comerán todo lo que necesitan. El foco debe estar puesto en una comida sabrosa, lo que se debe comunicar explícitamente.

El leverage point es la manera como la publicidad activa el valor en el receptor. Si la comida es rica ellos te lo agradecerán. Se materializa cuando a la dueña de casa se le dice “estaba rico”. La madre se siente feliz de poder entregarle lo mejor a su familia y se activa el valor del reconocimiento. Se le reconoce a la madre el esfuerzo hecho y eso la llena de gracia.

Capítulo 7

Líneas de acción

Las líneas de acción deben ser consecuentes con el posicionamiento buscado. La columna vertebral del posicionamiento es la cadena “sabor”→”cocino más rico”→”reconocimiento”. El tema del sabor permite desarrollar una gran cantidad de acciones sin salirse del posicionamiento. Hay que ser muy cuidadoso se no salirse de la línea, ya que esto distorsiona el mensaje que se envía.

7.1. Envase

Una de las conclusiones del estudio de mercado es que la transparencia es un atributo esencial dentro del layout del envase. La ventana debe maximizarse, de manera que los compradores puedan apreciar con la mayor claridad posible el producto que hay dentro de la bolsa.

Por otro lado hay una decisión difícil que se debe tomar, y aunque la respuesta es clara, duele tomar la decisión. El problema surge dado que el atributo “envase natural” es un driver de “frescura” y “naturalidad”, atributos de segundo nivel de la cadena III, como se puede apreciar en el MVJ. Este atributo considera la imagen natural de una verdura en el envase, por lo que esto sugiere que la imagen en el envase debería ser de una verdura lo más fresca y natural posible.

Por otro lado el posicionamiento descrito anteriormente tiene como eje central el sabor y el cocinar sabroso, lo que sugiere usar imágenes de platos preparados en los envases.

Dado que las líneas de acción deben apoyar la estrategia de marca y no confundir al comprador, el envase debe poseer fotografías de platos preparados, los cuales gatillen el valor del reconocimiento cuando las dueñas de casa se imaginen el plato preparado en su casa.

7.2. Líneas de productos Frutos del Maipo

En cada línea de productos propuesta es indispensable una continua innovación. Será indispensable contar con un equipo que evalúe la factibilidad de lanzar un nuevo producto. Se deberá entender al consumidor y satisfacer sus necesidades con productos innovadores y principalmente sabrosos.

Línea de sabores especias

Una línea de productos que mezcle hortalizas con aliños varios, como ciboulette o mantequilla. La empresa posee un producto que pertenecería a esta línea, espinacas a la crema.

Esto incorpora en forma potente sabor a los productos, y permite agregarle valor otorgándole distintos sabores. La idea es que este tipo de productos le permitan a la dueña de casa variar los sabores de sus ensaladas y así ayudarle a recibir reconocimiento.

Línea de productos Frutos del Mundo

La idea es crear una línea de productos que recolecte las mejores frutas y hortalizas de distintas partes del mundo y los haga accesibles para el comprador nacional. Por ejemplo, choclo americano (dulce) o la yuca peruana.

Esto potenciará el posicionamiento de la marca, otorgándole un perfil innovador y demostrará un esfuerzo por recolectar los mejores sabores del mundo y hacerlos accesibles para la dueña de casa chilena.

Línea de productos Kids

Esta línea apunta hacia las madres que van al supermercado a comprar con sus hijos pequeños. Son estos los que en ocasiones eligen por las madres al sentirse atraídos por un producto o un sticker que hay dentro de este.

Dado que Minuto Verde lanzó una línea para niños, sería aconsejable lanzar una línea similar que compita con ésta. La gráfica de los productos de Minuto Verde utiliza personajes de Disney. La idea es entonces identificarse con personajes de dibujos animados nacionales como Pulentos, de gran difusión hoy en día entre los infantes chilenos.

Esta línea de productos no potencia la línea del posicionamiento, pero tampoco lo distorsiona. Es considerada como un subproducto, destinado a las madres que van comprar al supermercado con hijos pequeños.

Más que potenciar la marca, la importancia de esta línea es no regalarle este tipo de compras a Minuto Verde, y competir con este directamente.

7.3. Líneas de productos

Hay líneas de productos que no están alineadas con el posicionamiento. Dado esto, se propone convertir a Frutos del Maipo en una marca paraguas, y lanzar estas líneas con una marca propia. Esto permite compartir el sabor, eje central del posicionamiento con todas las marcas, pero también manejar otros conceptos en las distintas marcas, sin distorsionar el posicionamiento de Frutos del Maipo.

Hay que preguntarse en que categoría está Frutos del Maipo en la mente de los consumidores. Se cree que el consumidor asocia la marca con congelados por un lado y con frutas y verduras por otro lado. El nombre “Frutos del Maipo” habla de frutos de la tierra.

La idea es que en el envase de estas líneas aparezca la marca en grande y Frutos del Maipo a un lado más pequeño. No son marcas apartadas de Frutos del Maipo, si no que son marcas de Frutos del Maipo.

Línea de productos gourmet (platos preparados)

Línea de productos preparados, listos para calentar y comer. La empresa ya posee dos productos que pertenecerían a esta línea; las humitas y el pastel de choclo.

La línea de productos a su vez se subdivide en dos sublíneas, la de sabores nacionales y la de sabores internacionales.

- Sabores nacionales
- Sabores internacionales

La idea es recopilar platos preparados característicos tanto nacionales como internacionales y hacerlos accesible al comprador chileno.

Por otro lado esta línea, por tratarse de platos preparados, se aleja de las verduras, y a pesar que traerá sabor a la marca, traerá otros conceptos que puede ser no recomendable compartir enteramente con la marca Frutos del Maipo. Es por esto que se propone crear esta línea bajo otra marca y colocar a Frutos del Maipo como una marca paraguas. Esto permitirá compartir con esta marca el sabor de posicionamiento de Frutos del Maipo, y permitirá manejar otros conceptos en ella.

Línea de productos orgánicos

Frutos del Maipo tiene en sus bodegas stock de productos orgánicos, los cuales están listos para ser envasados y puestos a la venta.

Estos productos tienen relación con el segmento III, cuyo enfoque es la nutrición y la mejor alimentación; y el consumirlos te acerca a un estilo de vida más sana. Esto se sale de la línea principal del posicionamiento que va por en lado del sabor y el cocinar sabroso, pero apoya la sana nutrición que desea transmitir la marca.

La fotografía usada en el envase sin duda debe ser una verdura que se vea lo más natural posible, para activar la cadena de una mejor alimentación, acercándote a un estilo de vida más sano.

Dada esta problemática, se recomienda lanzar esta línea de productos bajo otra marca con Frutos del Maipo como marca paraguas, y así no distorsionar el mensaje a los consumidores.

Línea de productos frescos

Los ejecutivos de Frutos del Maipo tienen la intención de crear una línea de productos frescos prepicados que compita con Dole y otras marcas en esta categoría. Esta línea de productos no apoya el posicionamiento directamente del sabor, sino más bien conceptos como fácil y rápido. Además la línea se aleja bastante de los congelados, por lo que debería ser lanzada bajo otra marca.

Línea de salsas

La empresa desea lanzar al mercado una línea de salsas hechas en base a frutas. Dado que esta línea se aleja de la categoría sería recomendable lanzarla bajo otra marca.

7.4. Publicidad

Toda publicidad que se realiza debe construirse en base al MECCAS Model desarrollado. Esta debe gatillar el valor del reconocimiento mediante el uso de la cadena “sabor”→”cocino más rico”→”reconocimiento”.

Publicidad Televisiva

Para crear posicionamiento hay que hacer llegar el mensaje a los consumidores, por lo que se hace indispensable el uso, aunque sea poco intensivo (por restricciones presupuestarias), de medios de comunicación masivos como la televisión.

Los spots publicitarios debe ser capaz de transmitir todo el mensaje, debe ser fuerte en sabor y cocinar rico, pero además debe comunicar la sana nutrición que se les da al mismo tiempo a la familia. Debe ser capaz de gatillar el valor del reconocimiento a través de una trama que haga que las dueñas de casa sientan que van a recibir el mismo reconocimiento y satisfacción cuando lo preparen en casa.

Placement

Otra forma de hacer publicidad que debería considerarse es un placement en algún programa de televisión. La publicidad podría aparecer por ejemplo en “matrimonio con hijos”, y que muestre a la “Kena” cocinándole rico a sus hijos y luego éstos diciéndole “estaba rico mamá”; otra opción son las teleseries. Este tipo de publicidad está tomando cada vez más fuerza dado que al no ser invasiva crea un sentimiento de agrado a la marca.

Publicidad en el punto de venta

Hoy en día es Minuto Verde quien lleva la batuta en el punto de venta; es la marca que a través del tiempo ha tenido más espacio, promociones y displays en el punto de venta. Sería recomendable comenzar a mostrar más actividad en el punto de venta con el afán de no perder terreno en el momento de que se toma la decisión. Para crear el posicionamiento deseado se debe ser intensivo en el mensaje, Frutos del Maipo debe convertirse en la marca más vista, y esto tiene que transmitirse en el punto de venta.

Con el afán de llegar al consumidor constantemente es importante analizar la incorporación de otros medios publicitarios como revistas, publicidad en la vía pública o publicidad online.

7.5. Página Web

La pagina Web de Frutos del Maipo debe estar construida en base a la cadena de posicionamiento “sabor”→”cocino más rico”→”reconocimiento”. Partiendo de la gráfica, esta debe contener fotografías de platos reparados con productos de la marca y que luzcan lo más apetecibles que se

pueda. Por otra lado, las imágenes deben gatillar el valor del reconocimiento mostrando niños sanos y felices con sus madres.

La página debe ser atractiva e interactiva. Si se logra que los consumidores la usen frecuentemente se estará creando un lazo aún mayor con el cliente.

Club de Recetas

Una forma de crear que los clientes se relacionen con la marca a través de la página es la creación de un club de recetas, lo que está en la línea del posicionamiento en torno al sabor que se está buscando.

La idea es entonces entregar recetas que utilicen como base los productos de la empresa y consejos que le ayuden a la dueña de casa a variar la comida en su casa y obtener un mayor reconocimiento. Es importante que las recetas estén caracterizadas con su valor nutricional para entregar el mensaje de que son productos sanos y nutritivos.

Estas recetas pueden ser enviadas por mail para los visitantes que lo soliciten.

Si este club es exitoso, se puede seguir trabajando sobre la página web creando distintos tipos de secciones que interactúen con los visitantes. En esta línea se pueden crear aplicaciones para niños o de salud y nutrición, entre otras cosas.

Minuto Verde (MV) ha estrenado nuevo sitio web, en la que incluye recetas y datos nutricionales. El enfoque de la página web es claramente distinto, mientras MV habla de la vida sana y muestra fotografías de productos naturales, Frutos del Maipo debe hablar desde el sabor y mostrar fotografías de platos preparados.

7.6. Productos promocionales

Con el afán de ingresar a la casa del consumidor se propone la idea de crear packs promocionales que incluyan dos o tres productos de la marca con accesorios de regalo. Por ejemplo dos o tres productos dentro de un colador verde con la imagen de la marca.

Capítulo 8

Conclusiones

El presente trabajo de título tuvo como objetivo el diseño de una estrategia de marca para Frutos del Maipo que le permita diferenciarse de sus competidores.

Del análisis de los resultados del estudio y apoyado por la información recopilada en el análisis de la situación actual y el estudio de casos, se determinó que el eje de la estrategia de la marca es la cadena “sabor”→”cocino más rico”→ ”reconocimiento”. Además de ser la cadena más dominante que se logró identificar, esta presenta una oportunidad de adueñarse del sabor de la categoría.

Una de las hipótesis que se planteó antes de comenzar la investigación fue que los productos de esta categoría no se diferencian dado que no tienen sabor. Sorprendentemente sí lo tienen, y los compradores perciben diferencias de sabor entre marcas. Esto viene dado por la relación “marca conocida”→”sabor”. Por otro lado, la apariencia de la verdura también es un driver de sabor (“apariencia verdura”→”sabor”).

Los esfuerzos publicitarios en la categoría han sido escasos. Solo Minuto verde, actual líder del mercado, ha realizado una campaña publicitaria televisiva. Ésta fue construida en base al atributo

rapidez y la consecuencia ahorro de tiempo, conceptos que se consideran comunes para toda las marcas de la categoría.

Entonces se vislumbra una gran oportunidad de crear marca en la categoría, ya que no es una categoría saturada por la publicidad. Por otro lado se presenta la oportunidad de ser los primeros en la categoría en hablarle al consumidor en un lenguaje distinto que se enfoque en los valores personales de los compradores y no solo en atributos del producto. No es sólo expresar los atributos sabor y sana nutrición, sino que se debe buscar gatillar el valor del reconocimiento.

Entonces la idea es adueñarse del sabor de la categoría y comunicar que los productos Frutos del Maipo ayudan a cocinar más sabroso y a hacer atractivas las comidas, lo que será agradecidos por tu familia y al mismo tiempo lo estarás alimentando bien. La esencia de la marca es entonces la sana nutrición con rico sabor.

Dado este posicionamiento se creó un modelo de publicidad para ordenar los conceptos que se van a transmitir. El MECCAS Model utiliza como base los conceptos sabor y sano nutritivo. El sabor de los productos produce que se cocine más rico. Finalmente se activa el valor del reconocimiento cuando a la dueña de casa le dicen “estaba rico”. Esta cadena de acontecimientos debe ser expresada explícitamente en la publicidad.

Para sustentar el posicionamiento se crearon líneas de acción que apoyaran el mensaje de la marca.

En cuanto al envase, éste debe maximizar su transparencia y se deben utilizar fotografías de platos preparados en vez de verduras frescas. Esto con el afán de gatillar en los consumidores el valor del reconocimiento cuando vean las fotografías de los platos que podrían cocinar en su hogar.

En cuanto al management de productos, se propone la creación de líneas de productos con distintos fines. Para potenciar el sabor se propone la creación de una línea de productos con especias. Con el fin de competir con Minuto Verde y su línea para niños, se propone la creación de una línea Kids.

Hay algunas líneas que no es recomendable lanzar bajo la marca Frutos del Maipo, ya que, o se salen de la categoría o distorsionan el mensaje enviado. Dado esto, se propone utilizar Frutos del Maipo como una marca paraguas. La línea de productos Gourmet (platos preparados) se sale de la categoría de verduras congeladas, incorporando conceptos que no se comparten con la verduras; los productos orgánicos tienen mas relación con una mejor alimentación que con el sabor, por lo que distorsionan el mensaje; la línea de productos frescos y la de salsas para postres se salen de la categoría de congelados.

Antes de lanzar una línea es importante plantear la pregunta de si la línea está acorde al posicionamiento o si ésta se sale de la categoría.

La publicidad deber hacerse en base al MECCAS Model desarrollado. Esta debe ser intensiva e extensiva a variados medios publicitarios para lograr entregar el mensaje constantemente al target. La publicidad debe ser capaz de entregar el mensaje del sabor y gatillar el valor del reconocimiento en las dueñas de casa.

La página Web debe ser adecuada al posiciomaniento. Las fotografías de productos congelados que se muestran en la presentación de la página actual deben ser modificadas por fotografías de platos preparados con los productos. La gráfica completa debe se sabrosa e debe buscar gatillar el reconocimiento.

Siguiendo los pasos de Super Sal Lobos, la cuál entró a la casa del consumidor mediante la creación de su práctico salero, se recomienda la creación de un pack promocional que incluya un colador Frutos del Maipo de regalo. Esta medida busca ingresar a la casa del consumidor para crear una relación más intensa con el consumidor.

Desde el punto de vista académico y práctico, este proyecto evidencia la potencialidad del *laddering* como herramienta para comprender el comportamiento más profundo de las personas.

Al comprender el por qué un atributo dado gatilla tal comportamiento del cliente se pueden generar estrategias publicitarias que no solo incorporan atributos importantes, si no que se acercan al comprador mediante el desarrollo de consecuencias y valores, los cuales según la teoría *Means-End Chain*, son dominantes en la estructura cognitiva de las personas y por lo tanto más influenciadores en las decisiones de compra. La gente no compra atributos, sino que compra beneficios y valores.

Bibliografía

- Gerencia. 2006. Frutos del Maipo fortalece sus comunicaciones con la excelencia de E-Monkey. [en línea]. Marzo, 2006. <<http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mv?sec=3&num=303&mag=1&wmag=57>>.
- Reynolds, T.J. y Gutman, J. 1988. *Laddering Theory, method, análisis and interpretation*. Journal of Advertising Research.
- Myers, J.H. 1996. Positioning based on *laddering*. En: Segmentation and positioning for strategic marketing decisions. pp.263-282.
-
- Nielsen. 2007. Verduras Congeladas. Marzo, 2007.
- Alifrut. 2007. [en línea]. <www.alifrut.cl>.
- Viteri, M.L. 2003. Hortalizas congeladas; Marzo, 2003.
- Prochile. 2004. Mercado de las Frutas y Hortalizas congeladas en Bélgica.
- USDA. 2007. Economic Research Service.
- Cantwell, M.. 2007. Chile puede ser fuerte en fruta prepicada. Revista del Campo. <<http://www.chilealimentos.com/servicios/infodemercado/coyuntura2007/marzo2007/2.act>>.Santiago, Chile.
- All bussines. 2002. Be prepared: processors embrace taste trends to add value and boost unit sales(frozen vegetables). [en línea] <<http://www.allbusiness.com/wholesale-trade/merchant-wholesalers-nondurable/219980-1.html>>.
- Anronijevic, I.. 1999. El sabor de crear. Revista Publimark. 126: 24-25.
- Cerda, P.A. 2006. Estrategia de posicionamiento de a marca Tapsin. Memoria de Magister en Gestión y Dirección de Empresas. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Escuela de Postgrado.
- Miller, C. 2007. Estudio de las motivaciones de los clientes de Pronto Copec en Santiago. Memoria de Ingeniero Civil Industrial. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.

Anexo

Anexo 1: Entrevista *laddering*

Setting

- “No hay respuestas malas o buenas, todo lo que ud. Nos diga es absolutamente importante para nosotros y nuestro trabajo”.
- Quizás discutamos cosas que le parezcan obvias, pero todo es importante para nosotros.
- La entrevista puede tornarse un tanto repetitiva en instantes, trate de no agobiarse con eso.

Rapport

Descargando la cotidianidad

¿ Tiene hijos?, ¿ Estudian? ¿ Donde?

Alimentos congelados

- ¿ Consume alimentos congelados?
- ¿ Qué tipo de congelados consume?
- ¿ Con qué frecuencia?
- ¿ Como las prepara?

Verduras congeladas

- ¿Va a la feria? ¿Cada cuanto?
- ¿Consume verduras congeladas?
- ¿ Como se relacionan las verduras congeladas y las frescas en su casa?
- ¿ Qué verduras congeladas consume?
- ¿ Con que frecuencia consume?
- ¿ Cómo las prepara?
- ¿ Cómo lo hace ud para darle a sus hijos las verduras que no les gustan?
- Que es para ud la verdura congelada, una ensalada, entrada, comida?

Obteniendo distinciones entre los productos

Para obtener distinciones entre productos se utilizarán dos técnicas “escoja de a tres” y “diferencias y preferencias de consumo”:

- La primera es pedirle al entrevistado que comente las similitudes y diferencias de dos de tres marcas con la tercera.
- En la segunda se le pide al entrevistado que indique que marca prefiere de las 3 que se le muestran.
 - ¿Qué atributos son relevantes a la hora de elegir entre una marca y otra?
 - ¿Qué te gusta?
 - ¿ Compra siempre la que está en oferta?
 - ¿ Ves el producto cuando lo compras? ¿ En que te fijas?

Construyendo las *ladder*

ATRIBUTOS MAS IMPORTANTES (por ejemplo A1): estos se pueden obtener arbitrariamente o pedirle al entrevistado que enumere las distinciones según la importancia que éste le dá.

SUBIENDO A CONSECUENCIAS

- ¿ Por qué A1 es tan importante para usted?
- ¿ En qué o como le ayuda A1?
- ¿ Que consigue a partir de A1?
- ¿ En que sentido son un beneficio para ti ?
- Qué, Cuando, Para quién, Cómo, Donde
- Cuando te das cuenta que es A1?
- En que parte te imaginas que va a ser así?

SUBIENDO A VALORES PERSONALES

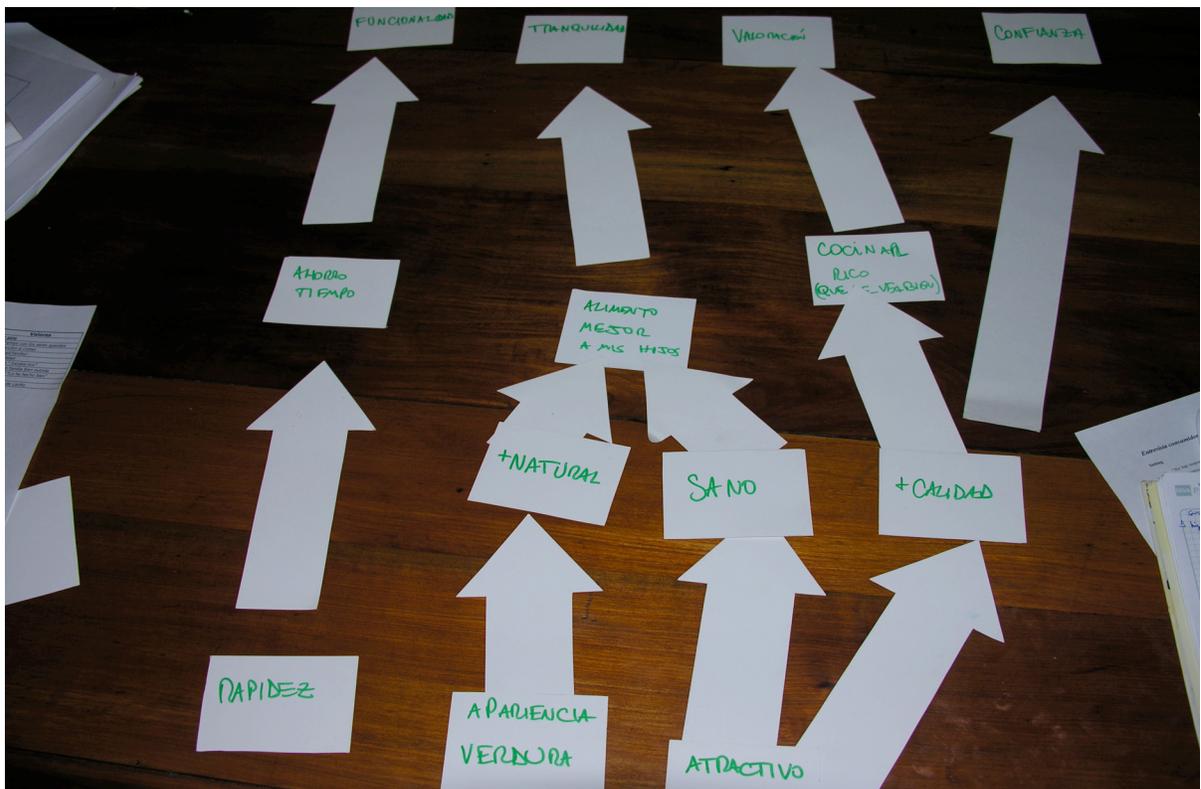
- ¿ Por qué C1 es tan importante para usted?
- ¿ Que valor tiene para usted C1?
- ¿ Como le hace sentir C1?

Preguntas extra

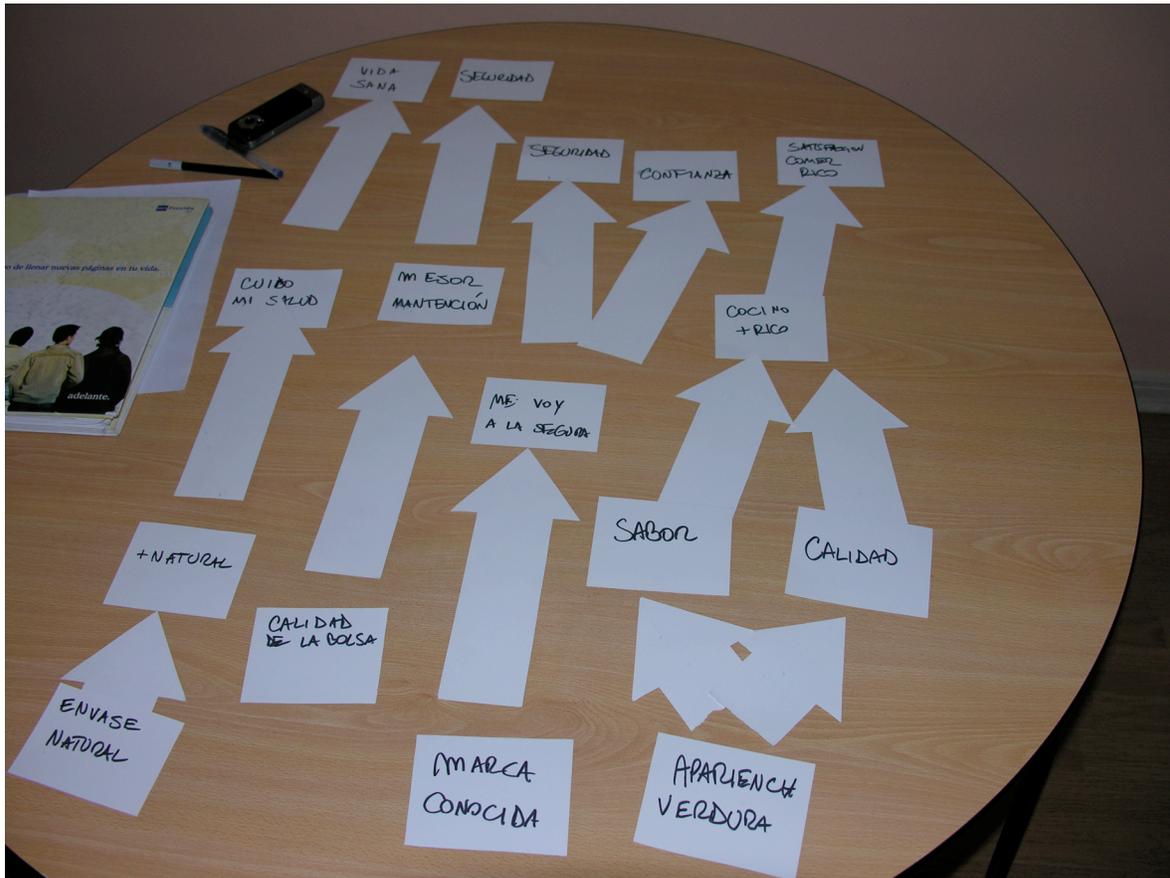
- ¿Cómo se sentiría si el mercado no de diera esa opción?
- ¿Qué sentiría si el producto desapareciera o no existiera?
- Dar un ejemplo personal

Anexo 2: Ejemplos fotos discurso entrevistados

Entrevista 28: C3; 1 hijo(14años); 46 años.



Entrevista 30: C2; sin hijos; 36 años.



La matriz de implicancias en principio es una matriz cuadrada. Pero dado que en este caso no entraron relaciones en los primeros diez atributos, es decir, verticalmente desde el atributo diez a la izquierda existen solo celdas vacías; dado esto, la matriz que se presenta es de 35x20.