



V. KASTURI RANGAN

Alimentos refrigerados Nestlé (A): Pasta y Pizza Contadina

En 1990, Nestlé Refrigerated Food Company (NRFC) se planteaba la introducción en el mercado norteamericano de un producto de pizza refrigerada. En 1987, Nestlé había entrado en el mercado de alimentos refrigerados con la pasta y las salsas Contadina. Este producto había tenido mucho éxito, con unas ventas de 30 millones de dólares el primer año, que llegaron a los 100 millones en 1990. Sin embargo, eran conscientes de que el ritmo de crecimiento de la empresa ya no sería tan rápido cuando entraran nuevos competidores en el mercado de la pasta refrigerada. El año anterior, la dirección de marketing de Contadina había trabajado para incluir la pizza en la línea de productos de Contadina. El presidente de NRFC, Stephen Cunliffe, comentaba:

«Los alimentos refrigerados Nestlé entraron en el mercado norteamericano con la pasta y las salsas Contadina. Asumimos muchos riesgos. Compramos una pequeña empresa por un precio superior a su valor real para poder ser los primeros en introducir la pasta refrigerada a escala nacional. Realizamos una gran inversión en distribución para llevar el producto al mercado sin que hubiera una gran proporción de alimentos deteriorados. Nos apartamos del sistema de vendedores tradicional y utilizamos "brokers" para vender el producto. El riesgo valió la pena, y Contadina se convirtió en líder del mercado de la pasta y las salsas. Pero, para que nuestro rápido crecimiento continuara, necesitábamos introducir nuevos productos.»

Cunliffe intentó buscar más oportunidades para afianzar el crecimiento que Nestlé había conseguido con la pasta refrigerada. Pero sabía que antes de introducir la pizza tenía que estudiar detenidamente las cifras para garantizar la viabilidad del negocio.

Alimentos refrigerados Nestlé

NRFC, ubicada en Glendale, California, era una filial de propiedad total de Nestlé, S.A. En 1993, Nestlé, S.A. era una de las mayores compañías alimentarias del mundo, con más de 37.000 millones de dólares en ventas. Las 500 fábricas que tenía repartidas en 60 países, con más de 195.000 empleados, producían una amplia gama de productos alimentarios y bebidas, desde el agua mineral Perrier hasta los alimentos congelados Stouffer. La empresa original, fundada en 1866 por Henri Nestlé, fabricaba productos lácteos y leche materna. Con el tiempo, se añadieron muchos otros productos, como chocolate, café instantáneo, alimentos precocinados, refrigerados y congelados, helados, agua mineral y

Traducido íntegramente con el permiso de la Harvard Business School por el IESE, Barcelona-España.

Caso preparado por el Asistente de Investigación Marie Bell, bajo la supervisión del Profesor V. Kasturi Rangan, como base de discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © 1994 by the President and Fellows of Harvard College. Para pedir otras copias de este documento, o un documento original para reproducirlo, llame al 1-800-545-7685, escriba a Harvard Business School Publishing, Boston, MA 02163, o consulte <http://www.hbsp.harvard.edu>. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios sin permiso de la Harvard Business School.

comida para animales. En el **Anexo 1** se muestran los estados financieros, los mercados principales y las líneas de productos de Nestlé. A lo largo de su historia, Nestlé había dedicado gran parte de su investigación y desarrollo a sus nuevos productos –mejorando la calidad, fomentando los avances en fabricación y, lo que es más importante, adaptando los productos para que satisficieran los gustos específicos de las distintas culturas y mercados. La compañía mantuvo un enfoque a largo plazo, realizando inversiones estratégicas y desarrollando procesos experimentales para asegurar su posición como una de las principales empresas alimentarias del mundo. En 1985, Nestlé, que siempre había sido una de las protagonistas en los mercados especializados, como el de los dulces (chocolate, caramelos), el café y los alimentos congelados, se convirtió en una de las principales empresas alimentarias con la compra, por 3.000 millones de dólares, de Carnation Co., que poseía marcas como la de crema de leche en polvo Coffeemate y la comida para animales Friskies. Asimismo, para asentar aún más la compañía en el mercado norteamericano, Nestlé pensó en utilizar la adquisición de Carnation como punta de lanza para emprender otros negocios, como el de los alimentos refrigerados o «frescos».

En 1991, unió sus empresas con las de Carnation para formar la Nestlé USA, que estaba compuesta por cinco unidades operativas. NRFC se convirtió en parte de Nestlé Frozen, Refrigerated and Ice Cream Company (en el **Anexo 2** se describe la estructura organizativa de Nestlé USA y NRFC). Antes de la reorganización, NRFC era una filial relativamente autónoma de Carnation Company, y después de esa fecha continuó concentrando toda su atención en crear una empresa de alimentos refrigerados.

El proceso de desarrollo de nuevos productos

Los departamentos de marketing de las empresas operativas de Nestlé eran los responsables de la promoción de nuevos productos. El departamento de investigación de mercados (MRD), una entidad independiente dentro de Nestlé USA, prestaba sus servicios a las empresas operativas de Nestlé USA, y se dedicaba particularmente a la promoción de nuevos productos. A finales de los ochenta, NRFC había establecido un sistema de siete pasos para llevar la idea de un nuevo producto al mercado. Estos pasos eran más bien orientativos, y el impulsor, o el equipo promotor de cada producto nuevo, disponía de bastante flexibilidad para añadir o saltarse pasos cuando lo considerara necesario. Los siete pasos eran los siguientes:

Generación de ideas. Las ideas de productos nuevos que llegaban al departamento de marketing procedían de diferentes fuentes: ideas individuales, sesiones creativas de la dirección del producto, empresas internacionales de Nestlé, éxitos anteriores, el personal de ventas, los canales de distribución y los clientes. MRD organizaba los grupos para el estudio y recurrió a fuentes de investigación secundarias (tendencias demográficas, perspectiva general de la categoría, tendencias del mercado, etc.) para refinar la idea hasta convertirla en un concepto preliminar.

Revisión del concepto / afinación de ideas. Tras la generación de las ideas, MRD realizaba un estudio para identificar las que tenían mayor potencial. Uno de los elementos del estudio era la valoración del volumen potencial mediante los indicadores principales, como el interés de compra, la frecuencia de compra, el índice precio/valor y la opinión general. Además, la revisión del concepto proporcionaba información determinante sobre el diseño del producto, el posicionamiento y la selección del mercado objetivo.

Desarrollo del producto. El departamento de I+D, junto con el de marketing y el de producción, desarrollaban el prototipo de los productos. Los productos se probaban en un establecimiento céntrico o en el domicilio de algunos consumidores. Las pruebas realizadas por el consumidor en su hogar tenían la ventaja de que ofrecían información sobre la preparación y el uso del producto, así como las opiniones de los miembros de la familia sobre dicho producto. El número de pruebas variaba, generalmente se hacían

una o dos, y se utilizaba tanto el sistema de test «ciego», en el que el consumidor no sabía las marcas que se probaban, como un método en el que al consumidor se le revelaba el nombre de los productos.

Cuantificación del volumen. Según el riesgo que implicaba, el MRD aconsejaba uno u otro de los tres tipos de estudios que realizaba la compañía de investigación de mercados **Bases** para evaluar el volumen de ventas potencial. Una prueba Pre-Bases era un test conceptual que sólo proporcionaba estimaciones aproximadas del volumen. Una prueba Bases I era un test conceptual cuyas estimaciones del volumen tenían un margen de error del 25%. Una prueba Bases II era una combinación de un test conceptual con un test de degustación del producto, y tenía un margen de error del 20%.

Aunque eran muchos los factores que contribuían a la fiabilidad de las estimaciones Base, los más importantes eran el tamaño de la muestra utilizada, el uso del producto en casa, la similitud del plan de comercialización de la estimación con el plan real utilizado para lanzar el producto, y la experiencia que Bases tenía en productos de categoría similar. Aunque las estimaciones del volumen para el primer año fueran positivas, si los indicadores clave para después del uso eran flojos, en particular el precio/valor, indicaría que había pocas posibilidades de éxito sostenido. Por otra parte, se podía realizar una prueba Bases II especial, de ampliación de la línea, en productos nuevos que formaban parte de una línea de productos preexistente. Si se comprobaba que un producto era económicamente viable, se desarrollaba un plan de marketing detallado, se tomaban las decisiones de producción oportunas y se preparaba el lanzamiento del producto.

Mercado de prueba. Cuando se requería una inversión de capital pequeña, pero se percibía un alto riesgo en el propio producto o en su comercialización, era aconsejable utilizar un mercado de prueba en lugar de un estudio Bases. Uno y otro se llevaban a cabo en situaciones de alto riesgo o cuando el estudio Bases revelaba problemas potenciales. No solía utilizarse un mercado de prueba cuando la inversión era moderada o baja, cuando había pocos indicadores negativos en el estudio Bases o cuando existía un alto riesgo de que los competidores tuvieran conocimiento del producto a través de las pruebas y lo lanzaran antes que ellos en el mercado nacional.

Evaluación comercial. Casi todos los nuevos productos de Nestlé tenían apoyo publicitario en televisión. Antes del lanzamiento, el MRD evaluaba la capacidad de un anuncio para dar a conocer la marca y para crear interés en comprar el producto.

Seguimiento de la introducción. Después del lanzamiento se hacía un seguimiento de los resultados mediante los índices de conocimiento de la marca, de la actitud, los estudios de uso y los datos que proporcionaba el panel de familias.

Alimentos refrigerados. Antecedentes

Los productos alimentarios pueden ser frescos o procesados. Los alimentos frescos de las tiendas de comestibles americanas son la carne, las verduras, la fruta, los huevos y los productos lácteos. Los alimentos procesados son productos que han sido preparados y envasados para la venta, y se dividen en tres grandes apartados: los congelados, los refrigerados o frescos y los de larga duración. Los congelados generalmente se han de recalentar o cocinar. A una temperatura de 0° F (-18° C), los alimentos congelados (por ejemplo, helados, verduras congeladas) se pueden guardar mucho tiempo, incluso varios meses. Los alimentos refrigerados se mantienen en un lugar frío, pero no se congelan, lo que permite al consumidor recalentarlos o cocinarlos en poco tiempo. A una temperatura de 33° a 40° F (-1° a 5° C), pueden guardarse durante menos tiempo que los congelados, de 12 a 90 días (por ejemplo, yogures, salchichas de Frankfurt, queso crema). Los alimentos de larga duración pueden estar ya listos para su consumo o necesitar mayor preparación. No requieren una temperatura de almacenaje especial, ya sea porque están esterilizados o

debido a la propia naturaleza del alimento, y pueden permanecer durante un tiempo relativamente largo en la estantería (por ejemplo, cereales, latas).

La comodidad y la calidad es lo que hace que los consumidores compren alimentos refrigerados, ya que éstos no se han de planear ni preparar. El consumidor no tiene que descongelar el producto, sino sacarlo de la nevera y cocinarlo, o simplemente comérselo. Sin embargo, la fabricación y distribución de los alimentos refrigerados tiene una dificultad añadida en comparación con otros tipos de alimentos. Por ejemplo, los productos refrigerados han de cumplir unas normas microbiológicas (bacterias) más exigentes que los congelados, ya que mientras el proceso de congelación detiene el crecimiento de microorganismos, la refrigeración sólo lo retrasa. Además, como el fabricante no puede estar seguro de que la refrigeración será «perfecta» durante la distribución, se requiere una alta calidad en la fabricación para garantizar que el cliente compra un producto seguro.

Aunque en 1987 los alimentos refrigerados manufacturados (tanto postres como entrantes) aún no se habían desarrollado mucho en Estados Unidos, en las tiendas de comestibles europeas estos productos estaban siempre presentes. De hecho, en 1987, los alimentos refrigerados constituyan aproximadamente el 7% de las ventas globales de Nestlé a pesar de la escasa contribución del enorme mercado potencial americano. El mercado de los alimentos refrigerados había crecido particularmente en el Reino Unido con la cadena de tiendas Marks & Spencer, que ofrecía una amplia gama de productos, desde sopas hasta platos principales y postres. Muchas personas del sector alimentario creían que se podía conseguir un éxito parecido en Estados Unidos, ya que había una demanda latente de productos frescos, apetitosos y prácticos, que fueran rápidos y fáciles de preparar. En los ochenta, General Foods y Kraft habían intentado repetir la experiencia británica en Estados Unidos, pero fracasaron debido a las dificultades de distribución. El sistema de distribución directa a la tienda utilizado con éxito en el mercado del Reino Unido era menos eficiente y más caro en Estados Unidos, debido a la mayor cantidad de áreas urbanas y a su gran extensión. El mercado británico se caracterizaba por una menor cantidad de comercios en los centros urbanos más poblados.

Basándose en su éxito en el apartado de dulces (por ejemplo, chocolate y chocolatinas, como Crunch), Nestlé consideró inicialmente la posibilidad de entrar en el mercado de los alimentos refrigerados con un postre tipo natillas, pero se les adelantó la famosa marca de natillas Jell-O. Nestlé pudo contrarrestar este revés con su avance simultáneo en la próspera categoría de alimentos exóticos, de los cuales, la comida italiana, y en particular la pasta y las salsas, era lo que más se consumía. De hecho, según el informe anual de Restaurant & Institutions, la pasta era uno de los 20 platos más solicitados de los menús. El mensaje, que los consumidores ya conocían, era la superioridad de la «pasta fresca», y aunque algunos importantes competidores de Nestlé estaban estudiando esta oportunidad de mercado, ninguno de ellos estaba preparado para lanzar un producto de estas características.

Confiado en que era viable introducir los alimentos refrigerados en Estados Unidos, y a la vista del fuerte crecimiento del segmento de comida italiana, Nestlé consideró las ventajas que ofrecía desarrollar el producto dentro de la propia compañía frente a las de comprar una empresa ya existente. Se calculaba que hacerlo internamente supondría dos años de desarrollo del producto, el uso de mercados de prueba e inversiones de capital, antes de que el producto se pusiera a la venta. Nestlé pensaba que si sus principales competidores se encontraban en la misma fase, todos los productos llegarían al mercado simultáneamente, y ningún producto ni compañía se haría con las ventajas de ser los pioneros. Para evitar que se les adelantaran como había ocurrido en el mercado de las natillas, Nestlé intentó comprar una empresa regional ya establecida en la categoría de pasta y salsas, poniéndose así muy por delante de sus competidores.

Nestlé compra Lambert's Pasta & Cheese

En 1987, Nestlé pujó más alto que Kraft, uno de sus rivales internacionales (ahora parte de la filial Kraft General Foods de Phillip Morris), por la compra de una pequeña empresa de pasta de Nueva York llamada Lambert's Pasta & Cheese, que había sido fundada a principios de los ochenta por un promotor inmobiliario con pasión por la comida. Lambert fundó rotiserías en la ciudad de Nueva York, en las que se vendía pasta recién hecha y quesos importados. Cuando los supermercados locales le pidieron que los abasteciera de estos productos, Pasta & Cheese creó un proceso que alargaba la vida comercial de los 2 ó 3 días habituales hasta 40, gracias a una serie de innovaciones técnicas, como la de sustituir el oxígeno residual de los paquetes de pasta por nitrógeno. La ampliación de 38 días permitía crear un sistema de distribución viable, que combinaba los sistemas de distribución existentes en el sector, enviando la mercancía de la fábrica al almacén y del almacén a la tienda de comestibles. Lo esencial era que se había conseguido prolongar la vida del producto sin perjudicar su calidad. Aprovechando el gran avance de su producto, Pasta & Cheese comenzó a cotizar en bolsa en 1986, y llegó a distribuirse en Nueva York, Atlanta, Boston, Washington DC y California. Pasta & Cheese tenía dos pequeñas fábricas en Estados Unidos y facturaba 15 millones de dólares. Los 56 millones de dólares que Nestlé pagó por la compra eran una cifra mucho mayor que las ganancias de esta pequeña empresa, que pronto se conocería como Contadina Fresh.

La experiencia de Contadina

Al poco tiempo de comprar Lambert's Pasta & Cheese, Nestlé contrató a Stephen Cunliffe como presidente de Nestlé Refrigerated Food Company. Curiosamente, Cunliffe no era un empleado de toda la vida de Nestlé o de Carnation, sino que había trabajado en Norteamérica para Jacobs Suchard, AG, una empresa suiza de dulces y café. Su cometido era ganar terreno para Nestlé en la categoría de los alimentos refrigerados, comenzando por la pasta y las salsas. Con el objetivo de obtener la rentabilidad de la empresa en tres años, Cunliffe se centró en el marketing, a la vez que se ocupaba de la fabricación, distribución y ventas.

Elección de la marca

En 1987, en Estados Unidos había dos tipos de pasta. La pasta fresca, que se vendía en rotiserías y en restaurantes, pero que no había llegado aún a las tiendas de comestibles, y la pasta seca, que era un producto básico en los comercios situado en el pasillo de «comida exótica» o en el de alimentos secos procesados, junto al arroz, los productos Kraft, etc. La variedad de pasta más vendida eran los macarrones, seguido por los espaguetis y la pasta hecha por extrusión, como los «rigatoni» y la pasta para lasaña. Junto a estos productos se colocaban otros ingredientes necesarios para cocinar pasta, como la salsa y el concentrado de tomate, así como los botes de salsas precocinadas. La pasta fresca se consideraba de mayor calidad y se vendía siempre a un precio «primado». Tenía que ser consumida en un plazo de dos días después de la compra, y había que ir a buscarla a una tienda especializada.

Para desarrollar una línea nacional de pasta, NRFC tenía que idear un nombre de marca para su producto que fuera aceptado en todas las regiones de Estados Unidos. La marca Contadina de Carnation parecía el nombre ideal. Los productos Contadina siempre habían sido de larga duración. Eran productos básicos elaborados con tomate (concentrado de tomate, salsa de tomate, etc.), que situaron la marca dentro de la categoría de los ingredientes utilizados para la preparación de comida italiana. Los primeros estudios de enfoque realizados en 1985 indicaban que Contadina era un nombre que transmitía una poderosa imagen de cocina italiana auténtica, y que se asociaba con la cocina tradicional «a la antigua usanza» más que con la comida rápida. Estos estudios también sugerían que, con la ayuda del

envasado y del posicionamiento, se podía conseguir que otros productos entonces de la marca Contadina encajaran en la imagen y en los valores tradicionales y transmitieran unas ventajas específicas. Tras la elección de la marca Contadina, se encargó una investigación para decidir el mejor nombre de producto para las pastas y las salsas. Tras entrevistar a 200 compradores potenciales en centros comerciales de tres ciudades alejadas entre sí, Nestlé llegó a la conclusión de que Contadina Fresh Classics era el candidato indiscutible, ya que había sido elegido en primer o segundo lugar por el 70% de los encuestados entre los ocho nombres posibles. Al final se eliminó la palabra «classics», y la gama de productos pasó a llamarse «Contadina Fresh»¹.

Potencial de mercado

Antes de adquirir Lambert's Pasta & Cheese, Nestlé había descubierto que el tamaño del mercado potencial de la pasta y las salsas podía ser atractivo. Entonces contrató a Bases para llevar a cabo un estudio Bases I, con el fin de evaluar el nivel de conocimiento y utilización de pasta fresca y de salsa fresca para pasta, y de averiguar la percepción del cliente respecto a las tres afirmaciones de posicionamiento que definían a Contadina y la diferenciaban de las marcas competidoras. Además, NRFC quería evaluar el volumen de prueba del primer año para la pasta y las salsas, simular el volumen de ventas total del año 1, y averiguar los posibles efectos de otros posicionamientos en las ventas del producto.

Bases utilizó el método de predicción de mercado que se describe en el **Anexo 3**. La empresa llevó a cabo un estudio del mercado primario para evaluar el atractivo del concepto y el nivel de satisfacción del producto, tanto del propio concepto como de sus posibles sustitutos. Los resultados del estudio se compararon con estadísticas de productos similares para determinar la solidez del mercado global. Se realizaron ajustes para predecir datos esenciales del mercado, como el índice de pruebas, las compras repetidas, el volumen de la transacción y la frecuencia de compra. Además, el modelo Bases utilizaba elementos de planificación de marketing, como la selección de medios, la promoción dirigida al consumidor y a los comercios, y la distribución para refinar la información esencial del mercado, desarrollando finalmente las predicciones de ventas para el año 1.

Para llevar a cabo su estudio, Bases realizó aproximadamente 300 test del concepto en seis ciudades distintas. De estas encuestas, aproximadamente un tercio incluían distintos posicionamientos: «casera», «plato único» y «superior». Las afirmaciones de los posicionamientos eran las siguientes:

- **Casera:** «Una línea completa de pasta y salsas frescas con el sabor y la calidad de auténticas recetas caseras.»
- **Plato único:** «Platos de pasta tan apetitosos que harán las delicias del hombre de carne con papas»
- **Superior:** «Una línea completa de pasta y salsas frescas superior a cualquiera que usted haya probado antes.»

Todos los entrevistados debían ser mujeres de más de 18 años que vivieran en un radio de 100 millas del lugar donde se realizaba la entrevista, que no hubieran sido encuestadas por una empresa de análisis de mercados en los tres meses anteriores y que fueran las principales compradoras de comestibles. Las conclusiones fundamentales que se extrajeron del test de concepto se detallan en los **Anexos 4, 5 y 6**. En

¹ Más tarde, una nueva interpretación del reglamento de la FDA (Food and Drug Administration) obligó a Nestlé y a otros fabricantes de alimentos a dejar de utilizar la palabra «Fresh» en relación con alimentos procesados refrigerados.

los **Anexos 7 y 8** se resumen los resultados del mismo test desglosados por posicionamientos. Aunque no hubo diferencias significativas entre los tres posicionamientos, «superior» fue la alternativa preferida.

El test de concepto confirmó muchas de las previsiones de NRFC. El concepto registró una alta intención de compra, puesto que aproximadamente un 75% de los 301 encuestados contestaron que era probable que compraran el producto². Había pocas marcas de pasta fresca en el mercado, y el 77% de los que se sentían atraídos por el concepto no había comprado pasta fresca anteriormente. A pesar del bajo nivel de compra de pasta fresca, la pasta parecía ser un producto básico, pues alrededor del 90% de la muestra total compraba regularmente una marca de pasta seca, y el 17% compraba habitualmente pasta congelada. Estos resultados indicaban también que ninguna marca era claramente preferida a las demás. En cuanto a las salsas, los resultados fueron similares a los de la pasta. Aproximadamente un 62% de los encuestados mostraron una intención de compra favorable, y más del 90% indicó que nunca habían comprado salsa fresca para pasta. Más del 75% de los entrevistados preparaban salsa «casera», y más de la mitad de éstos la preparaban más de una vez al mes. La salsa enlatada era la más comprada (en el 71% de los casos), mientras que la compra de salsa en polvo (6%) o congelada (3%) era muy poco frecuente. De las salsas de bote, Ragú era la marca líder, con un 40%, seguida por Prego, con un 20%.

Utilizando las conclusiones del análisis del mercado y de la información para el plan de marketing, la empresa de investigación de mercados utilizó su modelo (**Anexo 3**) para calcular el volumen de prueba del primer año y el volumen de compras repetidas. En el **Anexo 9** se muestra una versión simplificada de estos cálculos. Un factor decisivo en el volumen de prueba eran las previsiones del índice de prueba. Los resultados del estudio indicaban una intención positiva de compra del 75%. Aunque el modelo es propiedad de Bases, como norma general en este sector, el 80% de todos los que dicen «definitivamente lo compraría», y el 30% de los que dicen «probablemente lo compraría», acaban comprándolo realmente, lo que da como resultado un índice de prueba ajustado del 34,5%. Bases perfiló aún más el índice de prueba ajustado basándose en el plan de marketing de NRFC para la pasta, en el que se invirtieron 25 millones de dólares, de los cuales, 13 millones se emplearon en publicidad (85% en televisión y 15% en revistas), 6,2 millones en la promoción dirigida al consumidor (1 millón de vales de descuento por correo cada mes durante los tres primeros meses, con una tasa de amortización prevista del 10% y, a continuación, 2,15 millones de vales de 0,50 dólares enviados seis meses después del lanzamiento inicial, con una tasa de amortización prevista del 5%), y 4,8 millones en la promoción dirigida a los comercios. NRFC calculó que el gasto de 13 millones de dólares en publicidad garantizaría aproximadamente 2.300 GRP³, que según la estimación de Bases generaría un 48% de conocimiento de la marca en la población general. Además, NRFC predijo que con la combinación de la publicidad y las promociones a los comercios y a los consumidores se conseguiría una distribución del 70% ACV⁴. Las modificaciones adicionales del índice de prueba en función de estos factores produjeron un índice de prueba esperado del 11,6%. A partir de los resultados de su estudio, Bases también había estimado que la cantidad de unidades de pasta para la prueba sería de 1,0.

El siguiente componente del volumen del primer año era las compras repetidas. Como en el test del concepto no se había utilizado ningún producto real, Bases utilizó la reacción del consumidor ante el concepto y su experiencia anterior con pasta seca para hacer una previsión de las compras repetidas. Como se desconocía la percepción real de la calidad del producto, se previeron tres escenarios

² En este caso, en «probabilidad de compra» se han reunido los entrevistados que señalaron la casilla «definitivamente lo compraría» y «probablemente lo compraría».

³ GRP [«gross rating point» (grado de contacto)] es una medida de impacto publicitario. Es el porcentaje del mercado objetivo alcanzado multiplicado por la frecuencia de exposición (por ejemplo, 30% x 4 veces = 120 GRP).

⁴ ACV [«all commodity volume» (volumen general de carga)] es una medida de alcance de la distribución. Por ejemplo, un ACV del 70% significa que un producto se distribuye a comercios que representan el 70% del volumen de ventas de todos los productos comestibles vendidos en esa área.

diferentes: para un producto mediocre, para un producto medio y para uno excelente. El ciclo de compra se extrajo de la frecuencia de compra declarada, mientras que la media de unidades por compra se extrajo de la cantidad de transacciones declaradas. Puesto que la pasta refrigerada tenía una duración más corta, se suponía que tendría un ciclo de compra de 6 semanas, en lugar de las 7,8 semanas de la pasta seca. El número de compras repetidas por cliente repetido se estimó en una media de 2 a 3 durante el primer año. El pronóstico del volumen total se muestra en la **Tabla 1**:

Tabla 1. Pronóstico del total de unidades de pasta
(En miles)

	Producto mediocre	Producto medio	Producto excelente
Volumen de prueba	9.000	9.000	9.000
Volumen de compras repetidas	8.500	12.300	13.900
<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Total del volumen estimado	17.500	21.300	22.900
 Requisitos comerciales mínimos basados en los criterios de inversión y rentabilidad previstos por Nestlé	20.000	20.000	20.000

Con unos requisitos comerciales mínimos de 20 millones de unidades, la empresa de análisis de mercados dio el visto bueno a NRFC para que pusiera en marcha la introducción de pasta refrigerada, a condición de que la compañía fuera capaz de adelantarse a la competencia en los principales mercados metropolitanos. Bases recomendó un lanzamiento del producto con un posicionamiento de calidad alta, pero con amplia capacidad de atracción. También se creyó necesario comunicar la ubicación del producto dentro de la tienda. Como se observa en la **Tabla 2**, un análisis parecido sobre el mercado de la salsa indicó que el tamaño de éste era de unos dos tercios del mercado de la pasta, y también estaba por encima de los requisitos comerciales mínimos de NRFC. Se suponía que cada paquete de pasta de 9 onzas (250 g. aprox.) podía servir como plato principal para dos personas y tendría un precio de venta al público de unos 2,50 dólares, de lo que resultaba un mercado de 43 a 57 millones de dólares. El envase de salsa de 15 onzas (425 g. aprox.) se pensó para tres o cuatro personas, y su precio medio de venta al público sería de 2,50 dólares, lo que arrojaba un mercado al por menor de 25 a 35 millones de dólares.

Tabla 2. Pronóstico del total de unidades de salsa
(En miles)

	Producto mediocre	Producto medio	Producto excelente
Volumen de prueba	6.000	6.000	6.000
Volumen de compras repetidas	4.200	7.000	8.200
<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Total del volumen estimado	10.200	13.000	14.200
 Requisitos comerciales mínimos basados en los criterios de inversión y rentabilidad previstos por Nestlé	12.000	12.000	12.000

Posicionamiento

Bases también utilizó una técnica llamada PASS (resumen de la segmentación y análisis del posicionamiento) para ayudar a NRFC a comprender los factores que influían en el posicionamiento de la marca: las principales características que los consumidores percibían en una marca, las características que tienen mayor influencia en la preferencia de una marca, en qué lugar del mercado se situaba la marca en relación a los competidores y el atractivo dentro de un segmento concreto del mercado. La NRFC suministró a Bases 27 afirmaciones atributivas (**Anexo 10**) utilizadas por los consumidores para describir la diferencia entre las distintas marcas de pasta. Estas afirmaciones atributivas se habían extraído de análisis cualitativos anteriores. Durante la aplicación del PASS, a cada encuestado se le pedía que nombrara las marcas de pasta que compraba habitualmente, y a continuación que indicara el grado en que las 27 afirmaciones describían cada una de las marcas que habían probado.

Para reducir las 27 cualidades a los principales criterios que los clientes usaban para diferenciar marcas de pasta, se utilizó una técnica de análisis multivariable, llamada análisis factorial. Aunque fueron cinco los criterios importantes que se obtuvieron para definir la percepción global que el consumidor tenía de la categoría de pasta, tres de ellos explicaban casi toda la varianza de los datos de la valoración de la marca según se deducía de las 27 afirmaciones atributivas. Estos criterios principales fueron: «plato principal habitual» (41%), «calidad» (39%) y «plato ligero/acompañamiento» (20%). Los otros dos criterios, «comodidad» y «alimento básico», explicaban, cada uno, menos del 1% de la varianza. El paso siguiente era determinar el posicionamiento de los competidores de pasta, incluidos los tres de Contadina. Según este análisis, el posicionamiento como plato ligero/acompañamiento de calidad superior fue el vencedor indiscutible (**Anexo 11**). Posteriores análisis indicaban que la importancia relativa del posicionamiento de la marca no variaba según fueran consumidores de poca o de mucha cantidad de pasta. Tampoco variaba en función de la pertenencia a uno u otro de los cuatro segmentos psicográficos siguientes. (Estos segmentos también fueron identificados por los datos de la encuesta autoadministrada.)

El comprador

Me gusta probar nuevos productos o recetas
Utilizo vales de descuento habitualmente cuando compro comestibles

El cocinero experto

Raras veces cocino platos rápidos y fáciles de hacer
Habitualmente compro en la sección «gourmet» o de especialidades
Me gusta la cocina y la considero una actividad creativa
Me gusta la comida exótica

El activista de la salud

Estoy reduciendo el consumo de carne roja
Para mí es importante el número de calorías de los alimentos
Hago ejercicio regularmente para estar en forma y tener buena salud

El indiferente

Raras veces planifico las comidas con más de uno o dos días de antelación

Fabricación y distribución

Un examen de las instalaciones de fabricación de Lambert's Pasta & Cheese puso de manifiesto que se requerían cambios importantes. Como Cunliffe comentaba: «Las instalaciones existentes no eran de lo mejor. La fábrica carecía de los niveles de higiene que se exigían de una empresa nacional, y los puntos de venta al por menor existentes no formaban parte de nuestra estrategia para el futuro. Además, la dirección carecía de la sofisticación necesaria para gestionar con éxito una gran organización». Después de tomar la decisión de construir una nueva instalación de fabricación, la pregunta siguiente era cuántas fábricas serían necesarias y cuál sería la ubicación y la capacidad óptima. Debido a la rápida caducidad de los alimentos refrigerados, lo más ortodoxo era tener muchas fábricas pequeñas ubicadas cerca de los mercados importantes. Sin embargo, NRFC creía que podía ser más eficaz tener un solo lugar de producción. Cunliffe decidió construir sólo una fábrica, en Danville, Virginia, con capacidad para producir 60 millones de unidades a 0,87 dólares por unidad, de los cuales, 0,15 correspondían a costes fijos y 0,72 dólares a costes variables. La decisión de fabricar un producto perecedero a escala nacional desde una única instalación exigía indudablemente un sistema de distribución muy eficiente.

George Carney, vicepresidente de distribución de la compañía de alimentos Nestlé, comentaba:

«Para alguien de fuera, 40 días de duración en la tienda pueden parecer una eternidad. Lo que la mayoría de la gente no entiende es que nuestros clientes, los grandes supermercados y mayoristas de comestibles, exigen que cuando el producto llega a sus establecimientos aún le queden 30 días de vida. Necesitan estos 30 días para hacer rotar las existencias en sus almacenes y distribuir el producto a las tiendas, y que todavía dispongan de un tiempo "real" en la tienda de tres o cuatro semanas antes de ser vendidos al consumidor final. Esto nos deja un margen de 10 días para producir, transportar y hacer llegar nuestro producto a todos los rincones de Estados Unidos.»

Para trabajar con un plazo de entrega de diez días, NRFC ideó un sistema de distribución sencillo pero muy eficaz. Los pedidos realizados a la línea de servicio al consumidor de Nestlé se remitían a la fábrica de Danville para su producción. Se tardaban aproximadamente tres días en producir el pedido, que a continuación se colocaba en un camión de carga para su entrega en seis almacenes centralizados. En las instalaciones centralizadas se descargaban los camiones y se volvían a cargar combinando varios productos Nestlé para optimizar la capacidad de carga (volumen y peso) de los camiones. Por ejemplo, un camión cargado de pasta Contadina llevaba sólo la mitad de su capacidad en peso, porque la pasta pesaba poco en comparación con su volumen una vez envasada. Pero si se cargaba un camión con el 60% de pasta y el 40% de otro producto, como Coffeemate líquido (alta relación peso/volumen), se conseguía aprovechar el 100% de la capacidad del camión. El combinar adecuadamente el peso y el volumen en los camiones de carga era un sistema muy eficaz, ya que reducía los costes de distribución de 0,65 a 0,38 dólares por caja, lo que suponía un importante ahorro en los costes de ambos productos.

Ventas

Tradicionalmente, la actividad comercial de todas las empresas Carnation estaba a cargo de los 700 vendedores directos de Carnation, que visitaban tanto las centrales de ventas como las tiendas de comestibles independientes. A pesar del profesionalismo y la experiencia de los comerciales de Carnation, Cunliffe estaba preocupado por la atención que los vendedores dedicarían a los productos Contadina dada su limitada experiencia en la nueva categoría de alimentos refrigerados. Además, la asignación de gastos fijos para los vendedores directos habría costado de 3 a 4 millones de dólares a la nueva empresa. La otra opción era utilizar «brokers» que actuaran como agentes de ventas con una comisión del 3 al 5%, y que vendieran tanto a los establecimientos independientes como a las centrales de compras. Aunque los «brokers» se dedicaban a la venta de gran cantidad de productos, Contadina

creyó que podría obtener de ellos una mayor «cuota de tiempo de venta», ya que los productos de Contadina tenían un alto valor en dólares, y para el «broker» podía representar unos ingresos considerables. Además, había buenos «brokers» en los principales mercados que ya tenían una gran experiencia con alimentos refrigerados o perecederos. En consecuencia, decidió ampliar el sistema de «brokers» para crear una organización más pequeña y más dedicada, y conseguir así una mayor «cuota de tiempo de venta», una mayor especialización en alimentos refrigerados y «más personas en la calle supervisando el producto». Inicialmente, Contadina nombró 12 directores de ventas, todos ellos procedentes del departamento de ventas de Carnation, que se hicieron cargo de la dirección de más de 50 «brokers», que a su vez contaban con más de 1.200 vendedores para visitar a los detallistas.

Lanzamiento de Contadina

La mayor ventaja de Pasta & Cheese era la alta calidad de las recetas de sus productos y su tecnología de envasado. La estrategia de NRFC fue aprovechar estos puntos fuertes y ser los primeros en distribuir un producto de pasta y salsa refrigeradas de marca a escala nacional. El producto se colocaría en la sección de refrigerados de las tiendas de comestibles, normalmente cerca de los productos lácteos o de los fiambres. Cada artículo llevaría la fecha de envasado y la de caducidad, para resaltar la calidad y la frescura del producto. La línea de productos de pasta incluía, por una parte, la pasta en tiras blanca y de espinacas y, por otra, la pasta rellena. La línea de salsas incluía la de tomate, la de crema de leche y la de pesto. La línea completa de productos y los precios de venta al público eran los siguientes (véase también **Anexo 12**):

Variedades de pasta (cada paquete de 9 onzas (unos 250 g) son dos platos completos o cuatro platos de acompañamiento)	Precio
Pasta en tiras («linguini», «fettucini», «cabello de ángel»)	1,99
Pasta rellena («ravioli», «tortellini», «tortelloni» y «agnolotti»)	2,99
Variedad de salsas (cada envase de salsa es para cuatro platos completos u ocho platos de acompañamiento)	Precio
Tomate con especias: con una pizca de queso parmesano (15 oz./ 425 g)	1,99
Boloñesa: tomate con carne (15 oz.)	2,49
Alfredo: crema de leche, mantequilla, queso parmesano y romano (15 oz.)	2,49
Almejas: crema de leche, vino blanco, almejas y ajo (11 oz./ 312 g)	2,79
Pesto: albahaca fresca, queso, aceite de oliva, hierbas, frutos secos y especias (7 oz./ 198 g)	2,79

NRFC calculó que, con los márgenes habituales, el precio del producto franco fábrica sería de un 66% del precio propuesto para la venta al público.

NRFC respaldó el lanzamiento de su producto con una campaña publicitaria de 7 millones de dólares, de los cuales el 85% se dedicó a anuncios por televisión y el 15% a anuncios en prensa. Asimismo, dedicó 5 millones de dólares a la promoción dirigida al consumidor, y 4 millones a la dirigida a los comercios.

NRFC decidió vender sus productos utilizando una estrategia de «componentes» en la que la pasta se envasaba y se vendía separada de las salsas, en lugar de ser envasados juntos formando una unidad. Stephen Cunliffe comentaba las ventajas de este sistema:

«La comercialización por separado de la pasta y las salsas tuvo mucho éxito. Conseguimos mejorar la calidad evitando que se mezclaran los sabores. Además, como cada componente se procesaba por separado, podíamos utilizar la tecnología más adecuada a cada uno de ellos, consiguiendo así una mayor calidad a lo largo de toda la vida del producto. Por otra parte, descubrimos que la estrategia de componentes hacía que los consumidores se sintieran menos culpables por su compra, ya que, como tenían que preparar el plato ellos mismos, les parecía más casero. El sistema de componentes sirvió para reducir el impacto que producía la etiqueta del precio. Por ejemplo, a los consumidores les dolía menos pagar 4 dólares por la salsa⁵ y 2,50 por la pasta, que 6 ó 7 dólares por el plato completo de pasta para dos personas.»

Contadina Fresh Pasta & Sauces se lanzó al mercado a escala nacional en la segunda mitad de 1988, y rápidamente se convirtió en el líder indiscutible, con unas ventas al por menor de 75 millones de dólares en 1988 (30 millones de unidades), que llegaron a 150 millones de dólares en 1990 (60 millones de unidades). Nestlé había derrotado a sus competidores con un producto alimenticio refrigerado de gran calidad.

Aparece DiGiorno

En 1989, el éxito inicial de Contadina se vio amenazado por la pasta y las salsas DiGiorno de Kraft. Tras estudiar otras oportunidades de compra, Kraft adquirió una fábrica en Birmingham, Alabama, la reequipó y se preparó para lanzar su producto. En lugar de aprovechar la tecnología para productos de 40 días de duración, Kraft desarrolló un producto de 90 días para poder distribuir la pasta utilizando el mismo sistema establecido para el queso. A NRFC le preocupaba mucho la penetración de Kraft en el mercado de la pasta y la salsa refrigeradas. Kraft General Foods, Inc. era una filial de Phillip Morris Companies, Inc., y un serio competidor, con unos ingresos de explotación de unos 25.000 millones de dólares. La división General Foods USA de Kraft General Foods, además de fabricar y comercializar alimentos congelados era uno de los mayores fabricantes y vendedores de alimentos envasados de Estados Unidos. Entre sus marcas principales se encontraban Maxwell House, café Yuban, postres y golosinas Jell-O, cereales Post, pizza congelada Tombstone and Jack y productos de pastelería Entenmann. Los principales productos de Kraft USA en 1987 eran el queso y otros artículos, como aliños para ensalada, margarinas vegetales, mermelada, confitura y platos de pasta envasados. Además de la marca Kraft, tenía otras marcas, como Philadelphia Cream Cheese, Miracle Whip, Cheez Whiz y los platos congelados Budget Gourmet. Al recordar la amenaza que supusieron los productos DiGiorno, Cunliffe comentaba:

«Nestlé, Kraft y Unilever son competidores a escala mundial. Para Nestlé, y para el futuro de Contadina, era estratégicamente importante que ganáramos la batalla competitiva contra Kraft en Estados Unidos con este producto.»

Para seguir este plan estratégico, Contadina se fijó el objetivo de mantener una proporción de 2 a 1 en su cuota del mercado nacional, y una proporción aún mayor en los mercados prioritarios, como Boston, Nueva York, Miami, San Francisco, Washington DC y Los Angeles. Cuando DiGiorno penetró en estos mercados usando vales con grandes descuentos para animar a los consumidores a probar su producto, Contadina reaccionó con descuentos menores, pero que bastaban para recompensar a los compradores fieles y atraer a los que consumían con frecuencia este tipo de productos. Frente a los vales DiGiorno, con descuentos por valor de 0,50 a 1,80 dólares, Contadina lanzó sus propios vales, de 0,20 a 0,90 dólares, en los mercados prioritarios. Pero DiGiorno llegó más lejos en sus acuerdos comerciales, lo que le permitió fijar precios de promoción más bajos y hacer más publicidad que Contadina.

⁵ El coste de fabricación de la salsa era mucho mayor de lo que se pensó inicialmente y, en consecuencia, su precio se elevó de 2,50 a 4 dólares.

La entrada de DiGiorno en el mercado no sólo no supuso una amenaza para Contadina, sino que fomentó un crecimiento considerable de la categoría de pasta refrigerada. Tanto Contadina como DiGiorno vieron aumentar el volumen de ventas de pasta (30%) y salsas (11%) en los mercados prioritarios. Además, el porcentaje de familias que compraban pasta refrigerada creció en un 20%, y la tasa de penetración de Contadina en el mercado llegó al 5%. Cunliffe comentaba:

«NRFC aprendió mucho de la ofensiva de DiGiorno. Nosotros teníamos la ventaja de ser los pioneros en esta nueva categoría de producto. Si hubiéramos esperado, no podríamos haber soportado la entrada de DiGiorno.»

Pizza Contadina

Con el fin de crear la categoría de alimentos refrigerados, NRFC comenzó a trabajar en su siguiente producto cuando todavía estaba ultimando el plan de comercialización de la pasta y las salsas. De hecho, la empresa Pasta & Cheese ya había comenzado a desarrollar un producto de pizza antes de que Nestlé la comprara, pero como el producto se distribuía sólo en Nueva York, todavía no había sido «convertido» en un alimento refrigerado con una duración más larga. Ahora, en vista del éxito de Contadina, NRFC comenzó el proceso para desarrollar un producto de pizza refrigerada.

El paso siguiente era ampliar la línea de productos a la pizza. La pizza formaba parte de la gran categoría de comida italiana y se podía adquirir en tres modalidades: congelada, pizza del día comprada en una rotisería, y recién preparada, bien para comerla en el restaurante, para llevar a casa o servida a domicilio. El mercado de la pizza, que movía 18.400 millones de dólares, estaba dominado por los restaurantes (también llamados pizzerías), que vendían el 88% de toda la pizza que se consumía, aunque se calculaba que el 60% de las pizzas se comían en casa. Se estimaba que el 76% de las familias americanas habían comido en una pizzería en los seis meses anteriores (incluyendo los establecimientos de pizzas para llevar y los de servicio a domicilio). El consumo de pizza era mayor en el norte y el este de Estados Unidos. La investigación que Nestlé realizó sobre el consumo de pizza en el hogar indicaba que, en las diez últimas ocasiones en que se consumió pizza, el 75% fue servida a domicilio o comprada en un establecimiento de comida para llevar, el 16% fueron pizzas congeladas del supermercado, el 5% correspondió a las pizzas del día comprada en tiendas de comestibles, y el 4% a la pizza hecha en casa. En 1990, el mercado de pizza para llevar y a domicilio era abastecido por grandes franquiciadores a nivel nacional, como Pizza Hut y Domino's, que disponían de centenares de puestos de venta al por menor, así como por numerosos competidores locales y regionales. La cantidad total de pizzerías en franquicia de Estados Unidos se calculaba en más de 10.000, sin contar otros 25.000 establecimientos que también servían pizza. El precio de venta medio de una pizza de 12 pulgadas (30,48 cm) era de 8 a 10 dólares. En cuanto al mercado de pizza congelada, estaba más fragmentado y no tenía un líder claro. El precio medio de las pizzas congeladas de 6 a 8 pulgadas (15,2 a 20,3 cm) era de 2 a 3 dólares.

A finales de 1988, NRFC desarrolló dos nuevos conceptos de pizza: un «kit» de pizza y una pizza ya preparada, lista para calentar y comer. Los dos productos eran para dos o tres personas. El «kit» era refrigerado y consistía en un paquete que contenía la masa de la pizza y otros dos paquetes más pequeños con la salsa –se podía escoger entre salsa de tomate y pesto– y el queso. El grupo de desarrollo del producto pensaba vender la masa de 12 pulgadas, junto con la salsa y el queso, por unos 6,40 dólares. Aparte se empaquetaron otros ingredientes, como salchicha, salchichón, verduras y queso extra, para vender por separado a 1,30 dólares cada uno, aproximadamente. El segundo concepto era una pizza ya preparada y refrigerada. Había cuatro variedades: salchichón, salchicha, tres quesos y champiñones y pimiento. El precio de venta previsto para la pizza preparada de 12 pulgadas era de 7,60 dólares. Inicialmente, ambos productos se iban a comercializar en dos tamaños: pequeño (8 pulgadas) y grande (12 pulgadas); sin embargo, los estudios de mercado indicaban que el 77% de los consumidores

compraría la pizza de 12 pulgadas, que era para dos o tres personas. En consecuencia, NRFC siguió adelante con un producto de pizza de un solo tamaño.

El paso siguiente del proceso de desarrollo del producto era probar los dos conceptos (el «kit» y la pizza preparada) con consumidores potenciales. NRFC pidió a su departamento de marketing (MRD) que llevara a cabo un test conceptual preliminar. A diferencia del estudio Bases, este test conceptual no se utilizaba para calcular el volumen potencial de un producto, sino más bien para evaluar el interés del mercado en sus nuevos productos y obtener información para refinar el concepto. Se realizaron cuatrocientas entrevistas espontáneas –doscientas sobre cada concepto, con igual representación de hombres y mujeres– en centros comerciales de cuatro ciudades (Nueva York, Atlanta, Chicago y Los Angeles). Para incluirlo en el estudio, el entrevistado tenía que ser el principal comprador de comestibles de la familia o tener influencia en la decisión de comprar pizza. Las conclusiones del estudio eran alentadoras. La intención global de compra del «kit» fue del 58% (49% de los hombres y 66% de las mujeres). En cuanto a la pizza preparada, la intención positiva de compra fue de un 52% (50% de los hombres y 54% de las mujeres). En los **Anexos 13 a 15** se resumen los hallazgos del estudio.

En vista de los resultados tan favorables del test conceptual, NRFC continuó con el proceso de desarrollo de su producto. Sin embargo, estudios posteriores realizados por el grupo de I+D indicaron que el concepto de la pizza preparada y refrigerada no era viable desde el punto de vista de la producción. No sólo se mezclaban los sabores de la salsa y de los ingredientes, sino que tanto la salsa como los ingredientes se filtraban en la masa perjudicando la calidad del producto. Sin embargo, el «kit», que por otra parte encajaba con el sistema de componentes de NRFC, sí que era factible. Además, existía la posibilidad de distribuirlo a escala nacional, y puesto que en la fábrica de Danville se podía instalar una cadena de pizza con robótica avanzada, era posible conseguir un producto homogéneo en grandes cantidades.

A principios de 1990, NRFC encargó otro estudio del mercado de sus pizzas. Esta vez los conceptos probados fueron el «kit», es decir, la masa, el queso y la salsa, con la posibilidad de comprar los ingredientes aparte (en los Anexos aparece como «Pizza e ingredientes»), y el «kit» sólo, sin ofrecer otros ingredientes por separado (en los Anexos aparece como «Sólo pizza»). El objetivo del estudio era determinar el impacto del «kit» según se ofrecieran o no ingredientes opcionales, y analizar los puntos fuertes y débiles de ambos conceptos. NRFC encargó un estudio Bases II de ampliación de línea, que incluía un test del concepto y un test de uso en el domicilio. En la **Tabla 3** se muestra el esquema del muestreo del estudio.

Tabla 3. Estudio Bases II de ampliación de línea

«Kit» de pizza e ingredientes		Sólo «kit» de pizza, sin ingredientes	
Población general (Muestra aleatoria)	Usuarios de pasta Contadina (Muestra no aleatoria)	Población general (Muestra aleatoria)	Usuarios de pasta Contadina (Muestra no aleatoria)
Contadina		Contadina	
No usuarios		No usuarios	
Test conceptual	318	81	100
Test de uso en el domicilio	142	44	48
		155	43
		—	35
		—	—

Para el estudio, Bases realizó entrevistas espontáneas en centros comerciales de siete ciudades (Nueva York, Baltimore, Orlando, Pittsburgh, Milwaukee, Denver y Los Angeles). Se entrevistó a

mujeres de más de 18 años, que fueran las principales compradoras de comestibles de la familia y que vivieran a unos 45 minutos en coche del centro comercial donde se realizaba la entrevista⁶. Para el «kit» de pizza con los ingredientes opcionales, 399 mujeres seleccionadas al azar de entre la población general examinaron el cartel de anuncio del concepto (**Anexo 16**) y respondieron a una entrevista sobre el mismo. De estas mujeres, 81 eran usuarias de pasta Contadina. Para la opción de sólo pizza se seleccionaron 198 mujeres al azar, que también examinaron el anuncio del concepto (**Anexo 17**) y respondieron a una entrevista sobre el mismo. De estas mujeres, 43 eran usuarias de Contadina. Asimismo, se entrevistó a un grupo de mujeres que habían comprado pasta Contadina el año anterior, para tener una muestra lo bastante grande de usuarios de pasta Contadina para el análisis. Una muestra no aleatoria de 100 usuarios de Contadina participó en la opción del «kit» e ingredientes, mientras que 35 usuarios de pasta Contadina lo hicieron en el test del concepto de sólo pizza. Los resultados del estudio se utilizaron para el sistema de predicción Bases. A aquellos encuestados que, tras examinar el cartel del anuncio del concepto, contestaron que probablemente lo comprarían, se les entregó el producto para que lo probaran en su domicilio. Después de un período de 7 a 10 días de uso en el domicilio, se volvió a llamar a los participantes para preguntarles sus impresiones después de usar el producto. Poco más de la mitad de la muestra inicial realizó esta parte del estudio. Como la pizza era un producto dentro de la misma categoría de comida exótica que la pasta y llevaba el mismo nombre de marca, la pizza Contadina se consideró como una ampliación de la marca. La fijación de precios se hizo de acuerdo con el test conceptual. El precio del «kit» de pizza era de 6,39 dólares, y cada ingrediente costaba 1,29. El precio del producto «Sólo pizza» era de 6,39 dólares. NRFC esperaba que, como en el caso de la línea de pasta Contadina, los precios de fábrica serían dos tercios de los precios al por menor. En los **Anexos 18 a 24** se muestran los resultados del estudio.

El departamento comercial de NRFC creía que los usuarios de pasta Contadina serían aproximadamente el 24% de los 95,5 millones⁷ de familias objetivo. Las primeras respuestas de la región del noreste indicaron que la tasa de penetración era de un 25% aproximadamente. Además, los resultados obtenidos de la muestra al azar del estudio Bases (**Tabla 3**) cuadraba con esta cifra, ya que un 21% de la población general afirmó haber usado pasta Contadina el año anterior. Sin embargo, MRD recomendó cautela a la hora de interpretar estos datos, ya que el estudio Bases sólo se había realizado en mercados de alto potencial. Basándose en sus experiencias anteriores con otras categorías de productos, MRD creía que la tasa de penetración de la marca principal podría oscilar entre el 5 y el 25%, y aconsejó que las previsiones del volumen se ajustaran a este intervalo.

Cuando estaban a punto de lanzar el producto, el departamento comercial de NRFC reunió los datos de la **Tabla 4**, obtenidos de sus propias estimaciones, así como los datos de Bases. La intención de NRFC era respaldar la opción de pizza e ingredientes y la de sólo pizza con una inversión de 18 millones de dólares, de los cuales 9 millones serían para publicidad, 5 para la promoción dirigida al consumidor y 4 para la dirigida a los comercios. Basándose en este plan, NRFC previó un conocimiento global del 37%, pero como probablemente los usuarios de pasta y salsa Contadina (llamados «usuarios de la marca principal») tenían mayor conocimiento del nombre Contadina, NRFC previó que el conocimiento de pizza Contadina sería dos veces mayor entre los usuarios de Contadina que entre los no usuarios (60% de conocimiento entre los usuarios y 30% de conocimiento entre los no usuarios).

Por otra parte, NRFC sabía que si se ponía en marcha la opción pizza e ingredientes, éstos no se venderían con cada «kit» de pizza. La investigación de Bases indicaba que el 50% de las personas favorables a la opción de pizza e ingredientes comprarían ingredientes cada vez que compraran el «kit».

⁶ También se excluía a los entrevistados que fueran empleados de una agencia de publicidad, en una empresa de investigación de mercados o en un comercio de comestibles (incluidas las pizzerías). Otro motivo de exclusión era el haber participado recientemente en un estudio de mercados.

⁷ Cuando se lanzó la pasta, las familias objetivo eran 77,4 millones, lo que representaba un 89% de las familias de Estados Unidos.

y que otro 25% sólo compraría ingredientes la mitad de las veces. En caso de comprar ingredientes, Bases estimó que los usuarios comprarían 1,5 unidades cuando se tratara de una compra de prueba, y 1,0 unidades cuando fuera una compra repetida.

Tabla 4

	«Kit» de pizza e ingredientes	Sólo pizza
Conocimiento (en porcentaje):		
Usuarios de pasta y salsas Contadina	60	60
No usuarios	30	30
Conocimiento global	37	37
ACV ^a	58	58
Supuestos de compra:		
Cantidad de unidades compradas en la prueba	1,2 «kit»	1,1 «kit»
Índice de compras repetidas	22%	22%
Cantidad de unidades de las compras repetidas	1,0 «kit»	1,0 «kit»
Ocasiones de compras repetidas	2	2

^aTambién se hicieron ajustes ACV de los usuarios y no usuarios de la marca principal, pero en este caso se consideró aceptable la previsión del 58% de penetración ACV.

Cuando Stephen Cunliffe, junto con la dirección de comercial, consideraba la posibilidad de lanzar inmediatamente la pizza Contadina, hizo esta observación:

«Hemos implantado la marca Contadina en pasta, lo lógico sería hacer lo mismo con la pizza. Hemos utilizado nuestra tecnología para desarrollar buenos productos a un precio razonable en una nueva categoría de alimentos. Nuestros modelos indican que nuestros requisitos comerciales básicos para la pizza son 45 millones de dólares (en ventas de fábrica). Con la inversión de 12 millones de dólares que hemos previsto sólo necesitamos capturar una cuota del mercado de pizza al por menor del 0,3%. Pero no podemos retrasarnos. Kraft realizó un mercado de prueba para una pizza refrigerada cuando probaban la pasta y las salsas DiGiorno. Si NRFC no lleva su producto al mercado, perderemos la ventaja de ser los pioneros y nunca conseguiremos la cuota de mercado que nos merecemos.»

Cuando analizaba la gran cantidad de estadísticas de su departamento de investigación de mercados, Stephen Cunliffe se preguntaba si debía lanzar un producto de pizza, qué opción era la mejor, qué tamaño tendría el mercado y qué cuota conseguiría. De hecho, Kraft había realizado un mercado de prueba para una pizza refrigerada cuando NRFC llevaba a cabo el mercado de prueba de la pasta. Los resultados del mercado de prueba no estaban claros, pero los de Nestlé esperaban que Kraft lanzara un producto de pizza al mercado en los seis meses siguientes.

Anexo 1 Nestlé, S.A. Estadística seleccionada, líneas de productos (En millones de francos suizos)

	1992	1991
<i>Ventas por línea de producto</i>		
Bebidas	13.521	11.917
Productos lácteos y dietéticos	14.890	13.924
Platos preparados y complementos (y otros)	15.718	14.956
Chocolate y dulces	8.598	8.077
Productos de farmacia	1.773	1.612
<hr/>	<hr/>	<hr/>
Total	54.500	50.486
<i>Ventas por región geográfica</i>		
Europa	26.632	24.350
América septentrional y meridional	19.214	18.098
Resto del mundo	8.654	8.038
<hr/>	<hr/>	<hr/>
Total	54.500	50.486
<i>Beneficios por línea de productos</i>		
Bebidas	2.415	2.136
Productos lácteos y dietéticos	1.394	1.192
Platos preparados, complementos (y otros)	806	782
Chocolate, bollería y golosinas	658	685
Productos farmacéuticos	364	291
<hr/>	<hr/>	<hr/>
Total	5.637	5.086
<i>Beneficios por región geográfica</i>		
Europa	2.359	2.276
América septentrional y meridional	2.158	1.861
Resto del mundo	1.120	949
<hr/>	<hr/>	<hr/>
Total	5.637	5.086

Definición de las líneas de productos

Bebidas: café soluble, café tostado y molido, bebidas a base de chocolate y malta, agua mineral, zumo de fruta y refrescos de fruta, refrescos de café o té.

Productos lácteos y dietéticos: leche (en polvo, condensada, evaporada), leche de soja, crema de leche, leche infantil, cereales infantiles, alimentos dietéticos, productos lácteos refrigerados (yogures, postres y quesos), helado, cereales para el desayuno y nutrición hospitalaria.

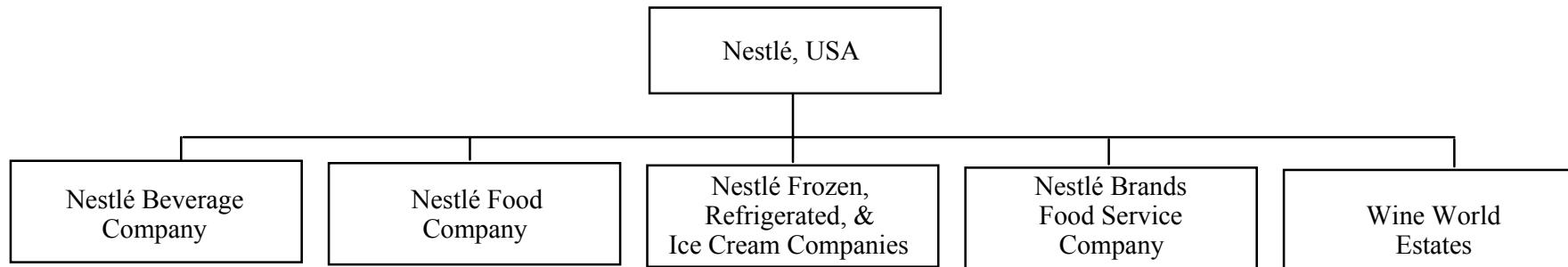
Platos preparados y complementos (y otras actividades): productos culinarios (caldo, sopas, salsas, platos preparados en lata o deshidratados), pasta, alimentos congelados, salsas y pasta refrigeradas, fiambres, comida para animales domésticos, ingredientes para la industria alimentaria y hoteles.

Chocolate, bollería y golosinas: chocolate, golosinas, galletas y pasteles.

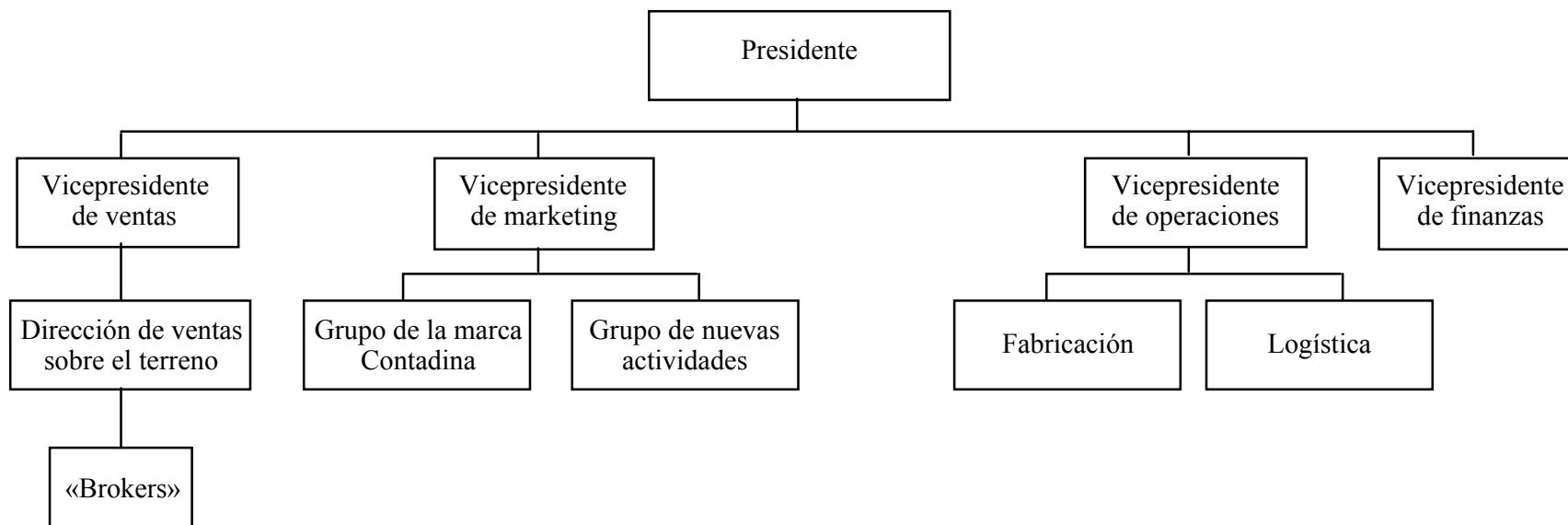
Productos farmacéuticos: productos oftalmológicos (Alcon) y productos cosméticos infantiles.

Fuente: Memorias anuales de la empresa.

Anexo 2



Nestlé Refrigerated Food Company



Anexo 3 Sistema de previsión de mercado – Resumen del sistema Bases

Respuesta del consumidor	
Atractivo del concepto	Satisfacción con el producto

Recogiendo información sobre la reacción del consumidor ante un nuevo concepto de producto antes del mercado de prueba o de la introducción



Ajustes empíricos de los datos sobre el consumidor para proyectarlos al mercado

Realizando los ajustes necesarios para transformar la investigación del consumo en respuesta del mercado

Plan de marketing de un producto nuevo		
Programación de medios	Aumento de la distribución	Promociones
Consumidor	Comercios	

Relacionando las tendencias de respuesta del consumidor con las actividades de marketing planificadas



Volumen de ventas del año 1 y del año 2			
Proporción de primeras ventas	Proporción de compras repetidas	Tamaño de la transacción	Frecuencia de compra

Haciendo una estimación del volumen de ventas del año 1 y del año 2, así como de sus componentes



Anexo 4 Medidas del concepto esencial – Pasta

Medida	Contadina (N = 301)	Mediana del sector ^a
Decididamente lo compraría	24%	20%
Probablemente lo compraría	51	41
Las dos primeras	75%	61%
Media del grado de satisfacción ^b	4,3	3,8
Precio medio/clasificación del valor ^c	3,6	3,8

^a La mediana del sector se basa en los productos de pasta seca y arroz, que pueden ser o no relevantes en la comparación con un producto fresco.

^b Escala de seis puntos en la que la puntuación 6 significa «me gusta muchísimo».

^c Escala de cinco puntos en la que la puntuación 5 significa «muy buen valor».

Anexo 5 Datos demográficos – Pasta

Datos demográficos	Total (301)	Desfavorable ^a (77)	Total favorable ^b (224)	Decididamente compre (71)	Probablemente compre (153)
Tamaño medio de la familia	3	2,8	3	2,8	3,1
Componentes de la familia (porc.)					
Niños/as de 13-18 años	17	15	18	20	17
Niños/as de 6-12 años	21	24	20	11	24
Niños/as menores de 6 años	24	20	25	15	31
Casados (porcentaje)	62	55	64	59	66
Edad del encuestado (porc.)					
Menos de 25 años	21	23	20	18	21
de 25 a 34	30	30	30	24	33
de 35 a 44	21	28	18	10	22
de 45 a 54	13	8	15	25	10
más de 55	15	10	17	25	13
Con empleo (porcentaje)	63	62	63		
Ingresos medios de la familia (en miles de dólares)	30,1	29,7	30,2	29,3	30,7
Estudios superiores (porcentaje)	68	77	64	62	67
Raza (en porcentaje):					
Blanca	91	92	90	87	90
Negra	6	5	6	9	5
Otra	3	3	4	4	5

^aSe consideran «desfavorables» las tres últimas casillas: «puede que compre o puede que no», «probablemente no compraría» y «decididamente no comprará».

^bSe consideran favorables las dos primeras casillas: «probablemente compraría» y «decididamente compraría».

Anexo 6 Singularidad del concepto del producto y puntos en contra y a favor (En porcentaje)

Concepto	Total (301)	Favorable (224)	Desfavorable (77)
<i>Puntos a favor</i>			
Surtido general	28	28	28
Surtido relleno	16	16	16
Natural/no artificial	28	30	23
Rápido/ahorra tiempo	20	22	16
Fácil de preparar/ya preparado	17	20	11
Envasado fresco/envasado y refrigerado	6	8	1
Me gusta el tamaño pequeño	5	7	1
Envase transparente/se puede ver lo que hay dentro	5	5	4
Me gustan las formas	5	5	5
Es apetitoso	4	5	1
Buen precio/precio razonable	8	9	4
Fresco/recién hecho y con fecha de envasado	26	27	21
Me gusta comer pasta	13	16	4
Me gusta Contadina/es una buena marca	9	11	4
Buena comida/cena	7	8	4
Nuevo/diferente	7	8	3
<i>Puntos en contra</i>			
Demasiado caro	8	3	23
No me gusta el color verde/espinaca	6	5	11
No me gusta el sabor de la espinaca	3	2	5
No me gusta la pasta/raramente compro/como	2	1	7
No utilizo este tipo de pasta	2	—	7
Ningún punto en contra	61	74	24
<i>Singularidad del producto</i>			
Extremadamente nuevo y diferente	15	17	8
Muy nuevo y diferente	38	41	32
Algo nuevo y diferente	35	32	41
Poco nuevo y diferente	8	7	11
No es en absoluto nuevo y diferente	4	3	8
Singularidad media (escala de 5 puntos)	3,5	3,6	3,2

Anexo 7 Puntos a favor y en contra del concepto esencial según los diferentes posicionamientos
(En porcentaje)

Concepto	Casero (97)	Plato de pasta (102)	Superior (102)
<i>Puntos en contra</i>			
Surtid general	29	24	31
Surtid relleno	18	17	15
Natural/no artificial	31	30	28
Rápido/ahorra tiempo	9	30	21
Fácil de preparar/ya preparado	18	25	10
Envasado fresco/envasado y luego refrigerado	5	6	2
Me gusta el tamaño pequeño	8	4	4
Me gustan las formas	4	2	10
Es apetitoso	5	5	3
Buen precio/precio razonable	7	9	8
Buen precio en relación a la cantidad	—	4	—
Ligero/no es gomoso/pegajoso	1	—	8
Fresco/recién hecho y con fecha de caducidad	26	31	20
Me gusta comer pasta	13	16	9
Me gusta Contadina/es una buena marca	10	8	9
Buena comida/cena	2	12	8
Nuevo/diferente	4	9	7
<i>Puntos en contra</i>			
Demasiado caro	14	4	6
No me gusta el color verde/espinaca	7	7	5

Anexo 8 Medidas clave del concepto – Diferentes posicionamientos (En porcentaje)

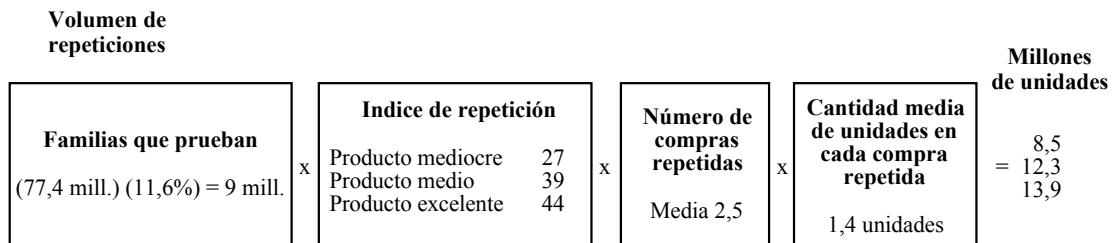
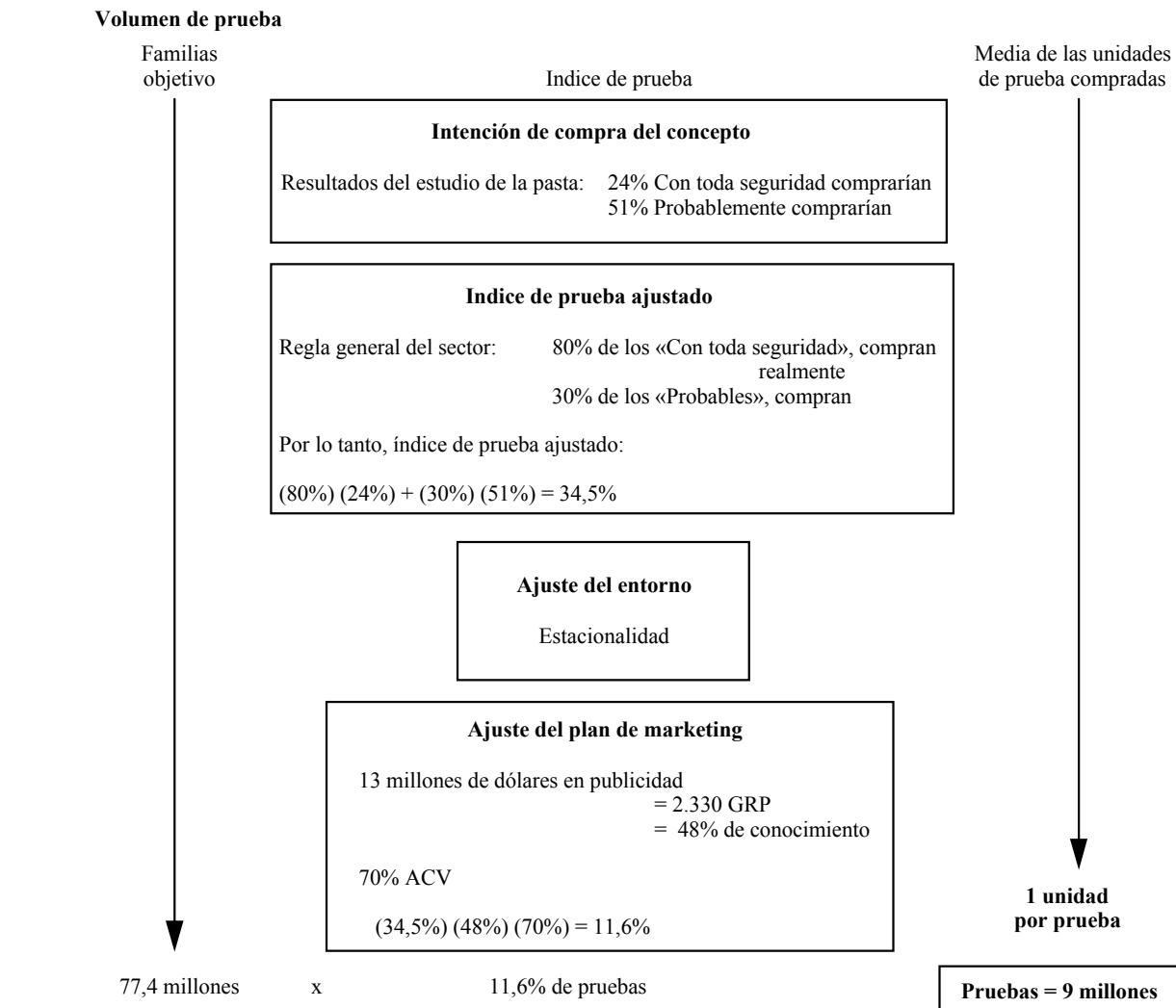
	Casero n = 97	Plato de pasta Dinner n = 102	Superior n = 102	Mediana del sector ^a
<i>Intención de compra</i>				
Decididamente lo compraría	27	19	24	20
Probablemente lo compraría	43	56	54	41
—	—	—	—	—
Las dos primeras casillas	70	75	78	61
Puede que lo compre y puede que no	22	20	14	—
Probablemente/decididamente no lo compraría	8	5	8	—
Media del grado de satisfacción ^b	4,2	4,2	4,3	3,8
Precio medio/clasificación del valor ^c	3,6	3,6	3,7	3,8

^a La media del sector se basa en los productos de pasta seca y arroz, que pueden ser relevantes o no para la comparación con un producto fresco.

^b Escala de seis puntos en la que la puntuación 6 significa «me gusta muchísimo».

^c Escala de cinco puntos en la que la puntuación 5 significa «muy buen valor».

Anexo 9 Estimación del volumen – Año 1, pasta



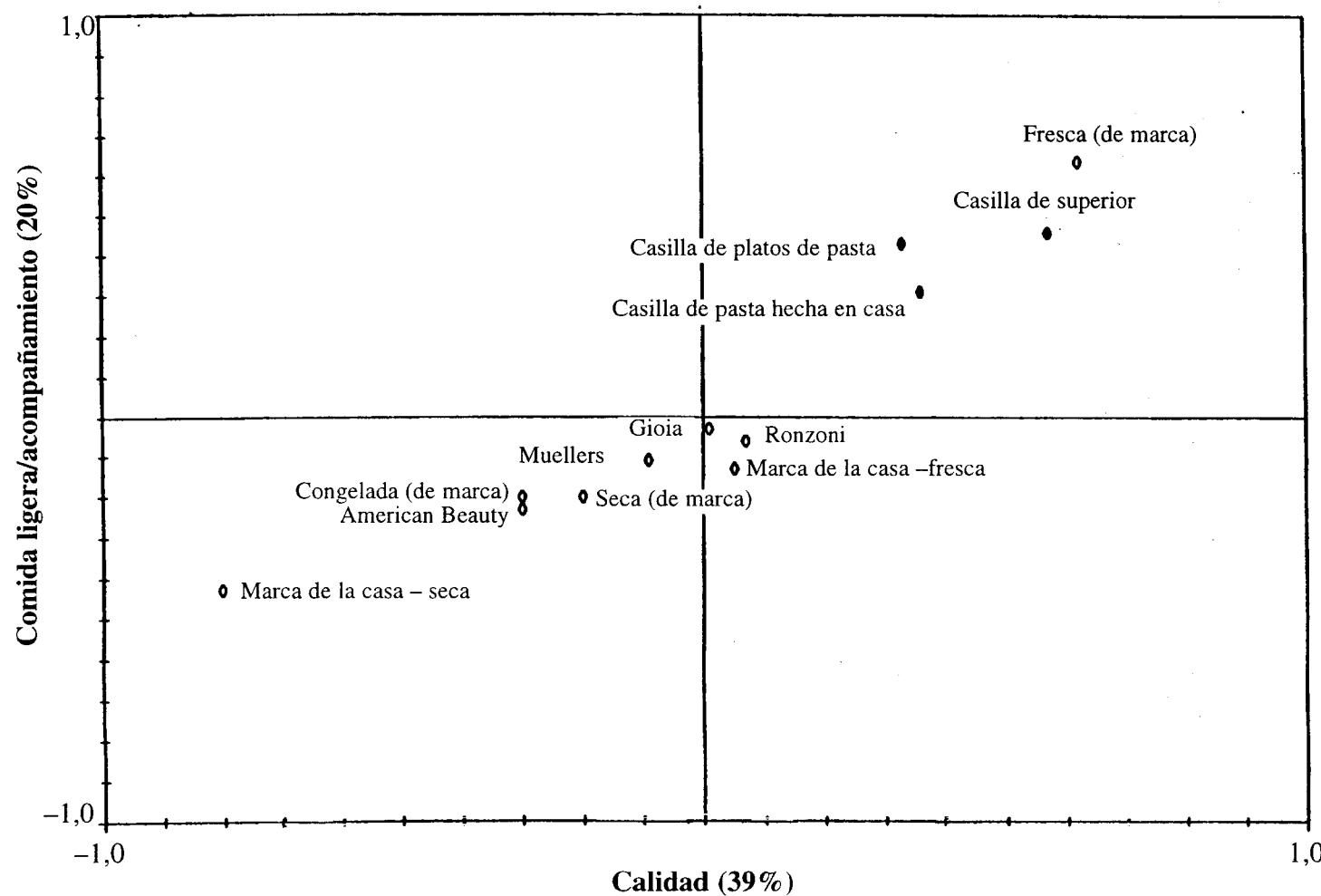
Anexo 10 Afirmaciones atributivas

1. Aspecto apetitoso
2. No se pega
3. No tiene tiempo de cocinar
4. Fácil de preparar
5. Para toda la familia
6. Comida informal
7. En lugar de la comida para llevar
8. Ligera
9. Sabor suave
10. Fabricante de confianza
11. Para comer cuando estés solo
12. Comida para adultos
13. Sin ingredientes artificiales
14. Pasta nutritiva
15. A mano
16. Ingredientes de calidad
17. Pasta de calidad
18. Rápida de preparar
19. Receta sabrosa
20. Comida habitual
21. Como acompañamiento
22. Comidas especiales
23. Se mantiene fresca
24. Sabe a recién hecha
25. Una comida especial para la familia
26. Buen precio
27. Le pondría más ingredientes

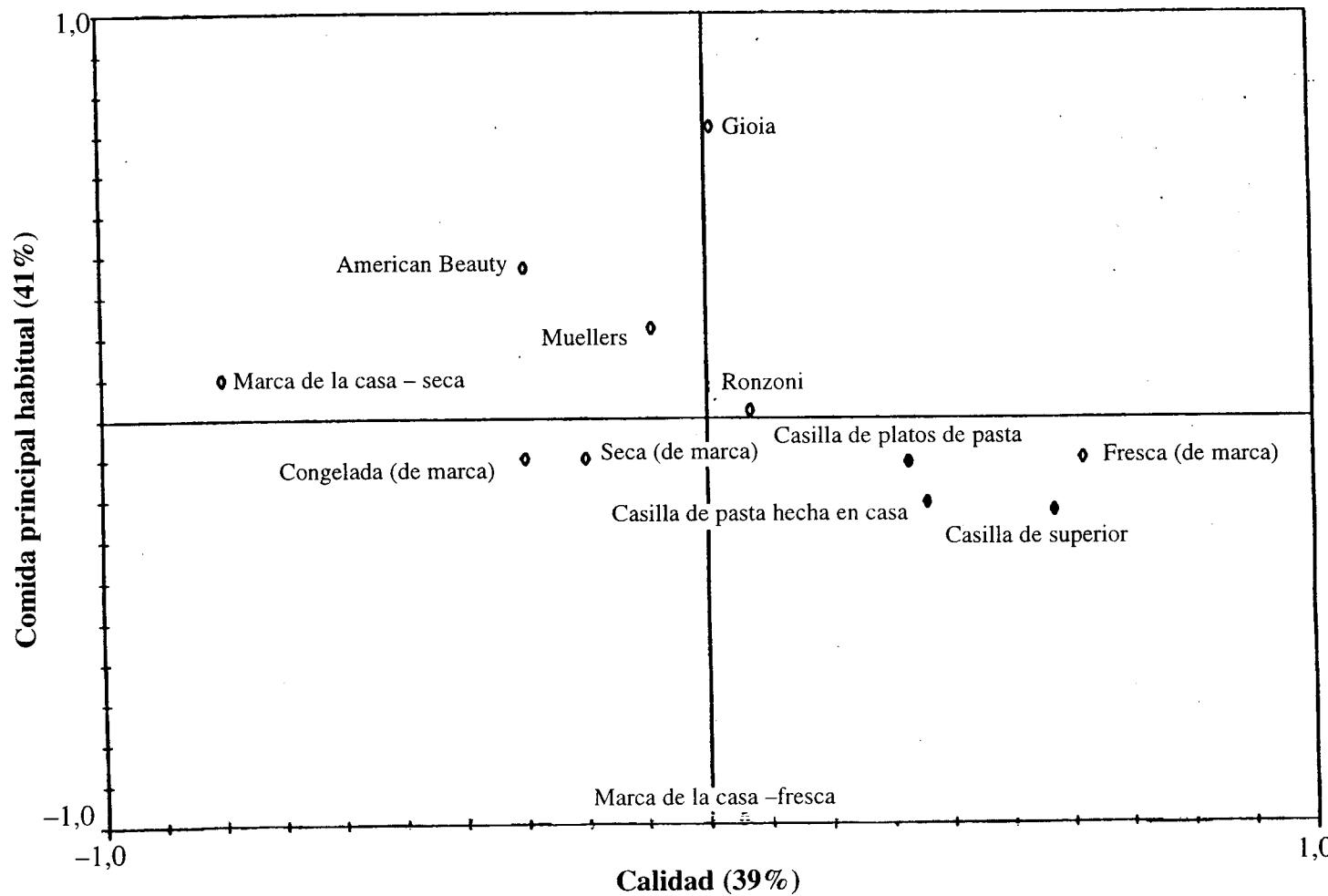
Criterios principales utilizando un análisis factorial y proporción de la varianza explicada

Comida principal	Calidad	Comida ligera/ Acompañamiento	Alimento básico	Comodidad
Comida habitual	Ingredientes de calidad	Acompañamiento	Buen precio	No tiene tiempo de cocinar
Comida para adultos	Pasta de calidad	Comida especial para la familia	Comidas especiales	Rápida de preparar
Comidas informales	Pasta nutritiva Receta sabrosa Sin ingredientes artificiales No se pega Aspecto apetitoso Sabor suave Fabricante de confianza	Ligera	En lugar de comida para llevar Le pondría más ingredientes A mano	
(41%)	(39%)	(20%)	(0%)	(0%)

Anexo 11A Trazado del posicionamiento – calidad y comida ligera/acompañamiento (mujeres de la población general)



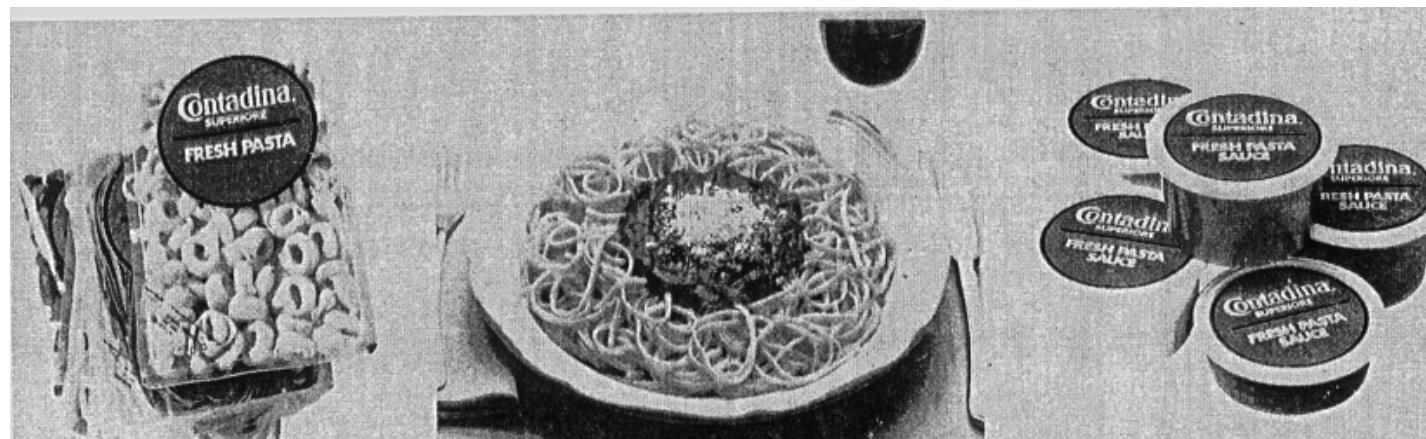
Anexo 11B Trazado del posicionamiento – Calidad y comida principal habitual (mujeres de la población general)



Anexo 12 Productos y precios de la pasta y salsas Contadina

Introducing
Contadina.
 Superiore

**A complete line of fresh pastas
 and sauces that are superior to any
 pasta or sauce you've tried before.**



**Fresh pastas so light in texture and rich in flavor
 they even taste good before you add our sauce.**

Contadina Superiore fresh pasta is different from the pasta you're used to. Your first mouthful will reveal its lighter texture and richer taste.

Why are our fresh pastas so light in texture and taste?

First, our ingredients: we use only the finest durum wheat flour and whole eggs. Our filled pastas contain select meats, Italian cheeses, fine herbs and spices. Naturally, no preservatives, artificial colors or flavors come near our pastas.

Most importantly, we package our pastas immediately after we make them, and rush them in chilled trucks to the refrigerated case in your local supermarket. This special care retains the soft, moist texture of the noodles and keeps the flavor fresh and light.

Look for the date on each package (just like milk). It guarantees you the freshest, lightest pasta you can eat.

And because we keep Contadina Superiore refrigerator fresh, it cooks in a fraction of the time that dry or frozen pasta takes. Our fresh pastas are never gummy or starchy after cooking, either, so they don't need rinsing.

Contadina Superiore Fresh Pastas: You'll taste pasta in a whole new light.

VARIETIES: (Each 9 oz. package makes 2 main courses or 4 side dishes)

Strand pastas (Linguine, Fettuccine, Angel's Hair)

Filled Pastas (Ravioli, Tortellini, Tortelloni, Agnolotti)

PRICES

\$1.99

\$2.99

Look for our pastas in the refrigerated section of your grocery store.

**Pasta sauce that's freshly made—and refrigerated—to
 capture the savory balance of our select ingredients.**

One taste of Contadina Superiore Fresh Pasta Sauces and you'll know how pasta sauce was meant to taste.

We start by using the finest possible ingredients. Our red sauces are made from plump, sun-ripened tomatoes, selected fresh vegetables, fine herbs and spices. The delicate white sauces are made from fresh cream, real butter, Italian cheeses and carefully chosen seasonings. Our savory herb sauce is made with fresh basil, virgin olive oil, Parmesan cheese and pine nuts.

And, of course, we never use preservatives, artificial flavorings or colorings in our sauces.

After blending and cooking, each sauce is carefully packaged and then refrigerated to maintain its fresh taste. We even "freshness-date" each portion to make sure you always get consistently fresh tasting sauces.

So look for Contadina Superiore Fresh Pasta Sauces in the refrigerated section of your grocery store—and get all the flavor out of a sauce that we put into it.

VARIETIES: (Each container of sauce makes 3-4 main courses or 6-8 side dishes)

PRICES

Plum Tomato: with a touch of parmesan (15 oz.)

\$1.99

Bolognese: tomato with meat (15 oz.)

\$2.49

Alfredo: cream, butter, parmesan, romano (11 oz.)

\$2.49

White Clam: cream, white wine, clams, garlic (11 oz.)

\$2.79

Pesto: fresh basil, cheese, olive oil, herbs, nuts and spices (7 oz.)

\$2.79

Anexo 13 Puntuación media de las cualidades del concepto antes de la prueba (basado en una escala de diez puntos en la que 10 = totalmente de acuerdo)

	Valoración de la pizza para llevar ^a hecha por consumidores de alta frecuencia de pizza para llevar n = 128	Valoración del «kit» Contadina ^b hecha por los usuarios de favorables al «kit» n = 115	Valoración de la pizza congelada hecha por usuarios de pizza congelada ^c n = 129
A los niños les gustaría	9,4	9	7,5
Es para toda la familia	8,9	8,8	6,7
Es cómodo	9,1	8,8	7,6
Es adecuado para comidas informales cualquier día de la semana	8,9	8,4	6,5
Sabría a recién hecha	9,3	8,7	4,7
Me gusta el surtido	9,4	8,8	5,9
Es fácil de preparar	—	8,6	7,9
Es fácil de servir	9,1	8,5	7,2
Está hecha con ingredientes de alta calidad	8,4	8,1	4,9
Es el tipo de masa que me gusta	9	8,2	5,1
No lleva ingredientes artificiales ni conservantes	8	7,8	4,5
Tendría buen sabor	9	7,9	5,2
La masa no estaría blanda	7,8	7,6	4,9
Es apropiada para ocasiones especiales	7,2	6,1	3,2

^a De las 200 personas de la muestra para el «kit» de pizza, 128 eran usuarios de alta frecuencia de pizza para llevar. Una alta frecuencia de uso equivale a una vez cada 2 ó 3 semanas o más a menudo.

^b De las 200 personas de la muestra para el «kit» de pizza, 115 eran favorables al concepto (dos casillas superiores).

^c De las 200 personas de la muestra para el «kit» de pizza, 129 habían comprado pizza congelada en los 12 meses anteriores.

Anexo 14 Puntuación media de las cualidades del concepto antes de la prueba (basada en una escala de diez puntos en la que 10 = totalmente de acuerdo)

	Usuarios de alta frecuencia de pizza para llevar ^a n = 135	Usuarios favorables al concepto de pizza preparada ^b n = 102	Usuarios de pizza congelada ^c n = 144
A los niños les gustaría	9,3	8,7	7,7
Es para toda la familia	9,2	8,9	7,5
Es cómodo	9,0	8,7	7,8
Es adecuado para comidas informales cualquier día de la semana	8,8	8,6	7,5
Sabría a recién hecha	9,2	8,2	4,9
Me gusta el surtido	9,3	8,3	6,8
Es fácil de preparar	n.d.	9,0	7,8
Es fácil de servir	8,9	8,4	7,0
Está hecha con ingredientes de alta calidad	8,5	8,1	5,3
Es el tipo de masa que me gusta	9,1	8,1	5,1
No lleva ingredientes artificiales ni conservantes	8,0	8,1	4,6
Tendría buen sabor	9,1	7,9	5,5
La masa no estaría blanda	8,6	7,6	5,0
Es apropiada para ocasiones especiales	7,6	6,0	3,3

^a De las 200 personas de la muestra para la pizza preparada, 135 eran usuarios de pizza para llevar de alta frecuencia. La frecuencia alta equivale a un consumo de una vez cada 2 ó 3 semanas o más a menudo..

^b De las 200 personas de la muestra para la pizza preparada, 104 eran favorables al concepto (dos casillas superiores).

^c De las 200 personas de la muestra para la pizza preparada, 144 habían comprado pizza congelada en los 12 meses anteriores.

Anexo 15 Sustitución de la pizza Contadina por otro producto de pizza

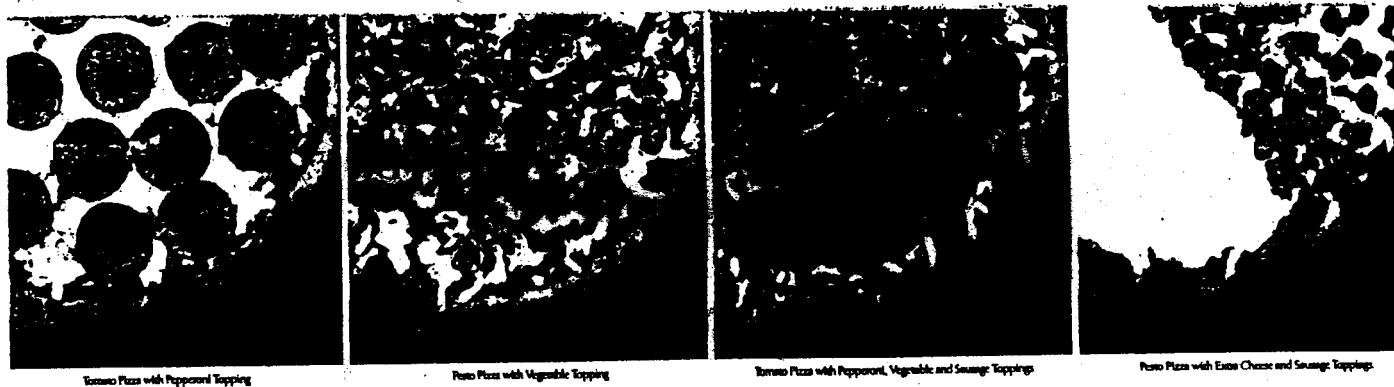
	Últimos casos de consumo de pizza, en porcentaje (n = 60) ^a	Próximos 10 casos de consumo de pizza, en porcentaje (n = 60)
Pizza Contadina		28
Pizza para llevar o a domicilio ^b	75	58
Pizza congelada del supermercado	16	9
Pizza fresca del supermercado	5	1
Pizza hecha en casa	4	4

Observaciones:

^aDe los 115 encuestados favorables al concepto de «kit», 60 afirmaron que comprarían pizza Contadina antes que cualquier otra.

^b Se ha de interpretar así: De las últimas 10 ocasiones en que consumieron pizza las personas favorables a la pizza Contadina y que la comprarían antes que otro producto, el 75% fueron pizzas para llevar y a domicilio. Si Contadina estuviera a la venta, el porcentaje de consumo de pizzas para llevar y a domicilio de estas personas en las próximas 10 ocasiones sería del 58%.

Anexo 16 Estudio Bases II – Cartel del concepto de pizza e ingredientes



Tomato Pizza with Pepperoni Topping Pesto Pizza with Vegetable Topping Tomato Pizza with Pepperoni, Vegetable and Sausage Toppings Pesto Pizza with Extra Cheese and Sausage Toppings

New Contadina Fresh Pizza.



Contadina Fresh Pizza: Crust, Sauce and Cheese
(Available with Tomato or Pesto Sauce.)

Contadina Fresh Pizza Toppings: Pepperoni, Italian Sausage, Extra Cheese, and Vegetable (Mushrooms and Bell Peppers) Each topping sold separately

Now you can make fresh-baked pizza just the way you like, in minutes.

Contadina Fresh™ has created a delicious new way to enjoy pizza. We've made it easy for you to combine the highest-quality ingredients into a pizza that comes out just the way you like.

To start, just choose a Contadina Fresh package with crust, cheese, and our thick, rich tomato sauce. Or one with our flavorful pesto sauce. You can also pick up any of our 4 delicious toppings. The choices are yours, so you can make Contadina Fresh Pizza exactly to your taste.

You simply spread on the sauce, sprinkle



on the cheese, and add any combination of our toppings, or your own favorites. You even choose how crisp the crust is, because you set the baking time.

And it's so easy, you can do it all in less than 15 minutes, from start to piping-hot pizza, fresh from your oven.

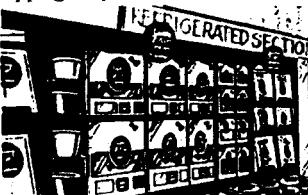
Of course your first bite of Contadina Fresh Pizza will tell you we've used only the finest ingredients. Like the choicest pepperoni and Italian sausage. Select mushrooms and peppers. Distinctive cheeses. And sauces that only Contadina Fresh could create.

What's more, to keep

the flavors fresh, our pizzas and toppings are refrigerated, not frozen. And each package is date-stamped, to guarantee freshness.

It all adds up to a great-tasting pizza, made just the way you like.

Piping hot and fresh from your oven, in a matter of minutes.



Look for Contadina Fresh Pizza in your grocer's refrigerated section.

Contadina Fresh Pizza

Crust, Tomato Sauce, and Cheese (Serves 2-3) \$6.39
Crust, Pesto Sauce, and Cheese (Serves 2-3) \$6.39

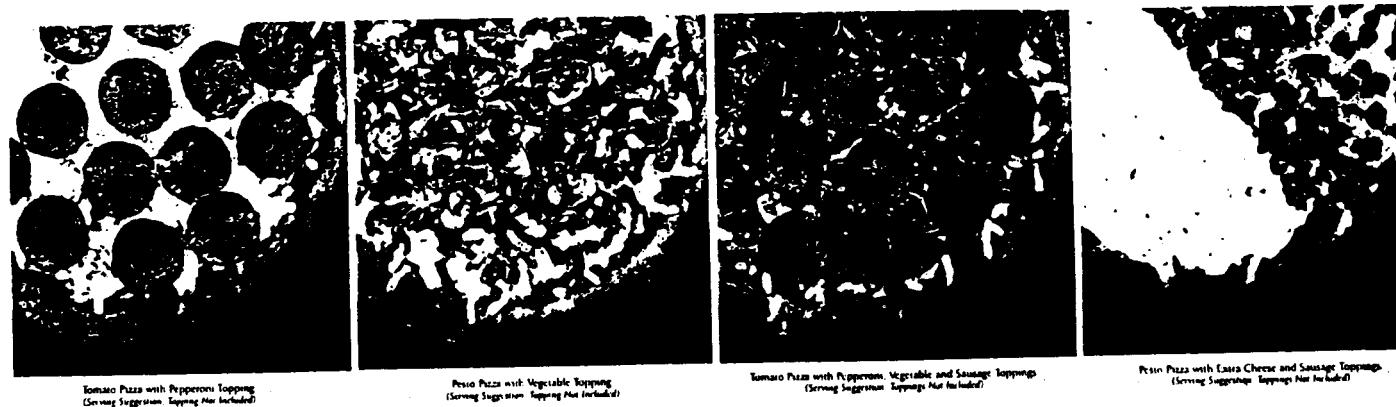
Contadina Fresh Pizza Toppings

(Each sold separately)

Pepperoni	\$1.29
Italian Sausage	\$1.29
Extra Cheese	\$1.29
Vegetable (Mushrooms and Bell Peppers)	\$1.29

Contadina
FRESH

Anexo 17 Estudio Bases II – Cartel del concepto de sólo pizza



New Contadina Fresh Pizza.

Now you can make
fresh-baked pizza just the
way you like, in minutes.



Contadina Fresh™ has created a delicious new way to enjoy pizza. We've made it easy for you to combine the highest quality ingredients into a pizza that comes out just the way you like.

To start, just choose a Contadina Fresh package with crust, cheese, and our thick, rich, tomato sauce. Or one with our flavorful pesto sauce. Just add your own delicious toppings to make Contadina Fresh Pizza exactly to your taste.

You simply spread on the sauce, sprinkle on the cheese, and add your own favorite toppings. You can even choose

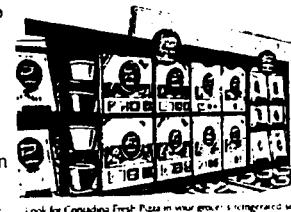
how crisp the crust is, because you set the baking time.

And it's so easy, you can do it all in less than 15 minutes from start to piping-hot pizza, fresh from your oven.

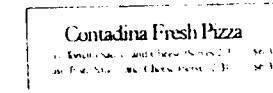
Of course, your first bite of Contadina Fresh Pizza will tell you we've used only the finest ingredients. Like the finest flour for our crust.

Distinctive cheeses
And sauces that only Contadina Fresh could create. What's more, to keep the flavors fresh

our pizzas are refrigerated, not frozen. And each package is date stamped to guarantee freshness.



It all adds up to a great-tasting pizza, made just the way you like. Piping-hot and fresh from your oven, in a matter of minutes.



Anexo 18 Estudio Bases II – Origen declarado del volumen (En porcentaje)

	Prueba	Compras repetidas
Pizza congelada	32	38
A domicilio	13	19
Pizza fresca/de rotisería	6	2
Pizza refrigerada	2	5
Pizza de restaurante	2	4
«Kit» de pizza	2	2
Otros productos	11	12
Ninguno	32	14

A los encuestados se les hizo la pregunta siguiente sobre el concepto y después del uso: En su primera compra, ¿qué producto dejaría de comprar para comprar este nuevo producto? (si es pizza, pregunte el tipo); ¿congelada, a domicilio, fresca de la sección de rotisería o de la de alimentos refrigerados del supermercado, en un restaurante, de un puesto de comida para llevar, hecha en casa o de un «kit» de pizza?

Anexo 19 Estudio Bases II. Puntos a favor y en contra de los conceptos: «Pizza e ingredientes» o «Sólo pizza» (En porcentaje)

	Total (n = 399)	Pizza e ingredientes		Sólo pizza ^{ab}	
		Favorable (n = 304)	Desfavorable (n = 95)	Favorable (n = 76)	Desfavorable (n = 52)
<i>A favor del concepto</i>					
Se puede añadir la cantidad de ingredientes deseada	34	37	23	53	
Rápido/fácil de preparar	21	23	16	18	
Se cuece en 15 minutos	11	12	7	12	
Ya preparada/precocinada	8	8	5	12	
Se pueden comprar todos los artículos en un mismo sitio	3	4	—	6	
Fresca	21	21	19	17	
La pizza fresca sabe mejor	18	19	15	26	
Fecha de envasado	11	13	6	17	
Ingredientes frescos	8	9	6	16	
Sabor general	28	30	24	44	
Variedad de ingredientes	23	25	15	—	
Textura/consistencia	16	17	11	21	
Buen precio	9	10	5	17	
Se pueden comprar los ingredientes por separado	7	8	4	—	
Natural sin conservantes	4	3	4	2	
Como Contadina Fresh	14	15	11	9	
<i>En contra del concepto</i>					
Demasiado caro/más que la pizza para llevar/a domicilio/del restaurante	26	21	44	39	
Sabor general	12	8	26	13	
Demasiado pequeña	2	2	4	5	
Prefiero la pizza precocinada	4	2	11	17	
Nada en contra	49	59	15	13	

^a De los 198 encuestados sobre «Sólo pizza», 116 fueron favorables al concepto. Al final de la encuesta sobre «Sólo pizza», a estos 116 se les preguntó si creían que la pizza venía con ingredientes o sólo con la salsa y el queso. El 65% (76 personas) pensaba que la pizza venía sólo con la salsa y el queso. De los 82 desfavorables al concepto, el 63% (52 personas) creyó que la pizza venía sólo con la salsa y el queso.

^b La encuesta sobre el concepto para la opción de «Sólo pizza» era corta; por tanto, las conclusiones son limitadas. Por ejemplo, aquellos que eran favorables al concepto se les preguntó por qué les gustaba, y a los desfavorables, por qué no les gustaba el concepto.

Anexo 20 Puntuación media de las cualidades del concepto – Pizza e ingredientes

	Pizza e ingredientes		
	Total (n = 399)	Favorable (n = 304)	Desfavorable (n = 95)
Puntuación media de las cualidades del concepto			
Sabría mejor que la pizza congelada	9	9,3	8,1
Le gusta el surtido de ingredientes	8,5	8,8	7,3
Sería mejor porque la haría como quisiera	8,4	9	6,5
Sabría a recién sacada del horno	8,4	8,8	7,1
Sería buena	8,1	8,5	7
Sería tan buena como la pizza para llevar o a domicilio	7,3	7,9	5,6
Sería rápida de preparar	8,8	9,1	8,1
Sería fácil de preparar	8,8	9	8,1
Es una forma cómoda de comer pizza en casa	8,4	8,9	7
El fabricante es de su confianza	8,7	8,9	7,9
Está elaborada con ingredientes frescos	8,5	8,8	7,7
Es un producto de alta calidad	8,3	8,7	7,1
Es apropiada para toda la familia	8,7	9,1	7,6
Es apropiada para niños	8,7	9	7,8
Sería un buen refrigerio	8,4	8,7	7,3
Sería plato único	7,8	8,3	6,5
Tiene buen precio	6,8	7,4	4,8

Escala de diez puntos en la que 10 = Totalmente de acuerdo y 1 = Totalmente en desacuerdo.

Anexo 21 Estudio Bases II – Medidas principales – Usuarios y no usuarios de Contadina (este Anexo se ha de leer en combinación con la Tabla 3)

	Pizza e ingredientes n = 399	Sólo pizza n = 198	Pizza e ingredientes (incluye 100 usuarios de pasta Contadina)		Sólo pizza (incluye 35 usuarios de pasta Contadina)	
			Usuarios n = 181	No usuarios n = 318	Usuarios n = 78	No usuarios n = 155
Decididamente compraría	17%	15%	30%	15%	22%	12%
Probablemente compraría	59%	43%	57%	59%	48%	42%
Las dos casillas superiores	76%	58%	87%	74%	70%	54%
Media del grado de satisfacción ^a	4,3	4,1	4,5	4,3	4,4	4
Media del precio/valor ^b	3,2	3,2	3,3	3,2	3,4	3,2
Media del precio/valor de los ingredientes ^c	3,4	n.d.	3,5	3,6	n.d.	n.d.

^aEscala de seis puntos en la que el 6 equivale a «me gusta muchísimo».

^bEscala de cinco puntos en la que el 5 equivale a «muy buen precio».

^cEscala de cinco puntos en la que el 5 equivale a «muy buen precio».

Anexo 22 Estudio Bases II – Unicidad del producto – Pizza e ingredientes, antes y después del uso. Sólo pizza antes del uso (En porcentaje)

	Pizza e ingredientes		Sólo pizza
	Antes del uso n = 399	Después del uso n = 186 ^a	Antes del uso n = 198
Extremadamente nuevo y diferente	16	16	15
Muy nuevo y diferente	43	33	38
Algo nuevo y diferente	32	38	36
Escasamente nuevo y diferente	7	10	8
No es nada nuevo o diferente	3	3	3
Unicidad media del concepto (escala de 5 puntos)	3,6	3,5	3,5

^aDe los 399 encuestados de la muestra al azar original, 186 participaron en el test de uso en el domicilio.

Anexo 23 Razones de la intención de compra favorable o desfavorable después del uso. Sugerencias para mejorar el producto: pizza e ingredientes (En porcentaje)

	Favorable (n = 130) ^a	Desfavorable (n = 56)
<i>Favorable</i>		
La pasta fresca sabe mejor	33	
Me gusta la masa	13	
Adecuada cantidad de sazón y especias	11	
Me gusta el sabor	10	
Me gusta el queso extra	9	
Me gusta la salsa de tomate	5	
Variedad de ingredientes	8	
Rápido/fácil de preparar	34	
Ya preparada/precocinada	11	
Se puede añadir el número de ingredientes y la cantidad de cada uno que se deseé	9	
Práctico tenerla a mano	7	
Precio razonable	10	
Me gustan las porciones	9	
Masa crujiente no está blanda	16	
Al marido/niños/familia les gusta	9	
<i>Sugerencias para mejorar</i>		
Mejorar el sabor en general	7	22
Añadir más salsa	10	5
Mejorar las salsas	2	8
Añadir queso	3	0
Bajar el precio	23	33
Que la masa sea más blanda	5	9
No necesita ser mejorado	33	7
<i>Desfavorable</i>		
Demasiado caro		33
Más caro que en el restaurante/ establecimiento de comida para llevar		13
No me gusta la salsa		11
No hay suficiente salsa		6
La masa parece goma		7
Prefiere la pizza ya cocinada		4
Al marido/niños/familia no les gusta		7

^aDe los 399 encuestados de la muestra al azar original, 186 participaron en el test de uso en el domicilio, de los cuales, 130 fueron «favorables».

Anexo 24 Precio típico que los consumidores pagarían por una pizza de 12 pulgadas (30,48 cm) para dos o tres personas (encuestados: los que hicieron el test de uso en el domicilio)

	Total n = 186	Favorable n = 130	Desfavorable n = 56	Congelada/fresca n = 34	A domicilio/ para llevar n = 143
3,00 dólares o menos	9,7	9,4	9,9	14,3	8,4
3,01 – 4,00	10,5	8,5	15	16,7	8,3
4,01 – 5,00	17,1	15,4	20,8	27,9	15,3
5,01 – 6,00	11,5	10,7	13,4	7,3	13,2
6,01 – 7,00	14,2	12,6	18,1	20,1	12,5
7,01 – 8,00	12,8	14,1	9,7	5,2	14,4
8,01 – 9,00	7,0	9,4	1,3	2,3	8,6
9,01 – 10,00	10,4	12,6	5,2	4,7	12,4
Más de 10,00 dólares	5,8	6,9	3,6	8,0	5,8
Precio medio	6,49	6,32	5,72	5,73	6,75

Observación: El precio medio de venta al público de la pizza e ingredientes Contadina es de unos 8,00 dólares (suponiendo que se utilicen 1,25 ingredientes por pizza).