



EFICACIA EN COMUNICACIÓN COMERCIAL - PRESUPUESTO INFERIOR A 250.000 EUROS

Premio de Bronce



Una marca tradicional que no conseguía superar una imagen de antigua y aburrida, inmersa en un mercado en recesión, como el de la comida rápida, que cuenta con *players* de largo recorrido que no dejaban de innovar para captar a los consumidores. Se imponía un cambio de paradigma que permitiera fortalecer y renovar la percepción de la marca, con unos resultados espectaculares, pese a disponer de un presupuesto muy limitado.

we are
TheBlend®

Ficha técnica

Anunciante: Grupo Rodilla

Marca: Rodilla

Producto: Sándwich Madrid

Agencia: The Blend

Fecha de inicio de la campaña: 30 de abril de 2014

Fecha de finalización de la campaña: 2 de noviembre de 2014

Ámbito de la campaña: Nacional

Enumeración de las fuentes y herramientas de investigación utilizadas en la campaña: Nielsen (notoriedad y satisfacción), fuentes de información internas de la compañía, análisis de ventas, The NPD Group, numerosos medios de comunicación (generalistas, específicos y económicos), análisis cualitativos del departamento de Marketing y de la agencia de comunicación The Blend.

Persona de contacto: Ángel Fernández Prieto

Cargo: Director de Marketing y Desarrollo de Negocio

E-mail: afernandez@gruporodilla.com

Dirección: C/ Secoya, 19 1º Polígono Aguacate, Carabanchel, Madrid. Sede del Grupo Rodilla

CP/Provincia: 28044 Madrid

Teléfono: +34 91 495 1000

Página Web: www.rodilla.es

Equipo del anunciante

Ángel Fernández, Cristina Cabrera, Inma Pérez, Carmen Mancheño, Marina Mariño

Equipo de la agencia

Miguel Ángel Torres, Rosa González, Paco Segovia, María Gómez



1 Resumen de la campaña

En el año 2014, la categoría del *casual food* acumulaba cinco años consecutivos de caída de las ventas. Un descenso protagonizado por los *players* más tradicionales, que decidieron enfrentarse a la situación con una estrategia centrada en precio, innovación y una fuerte inversión en comunicación.

Rodilla tenía una situación bastante complicada. Hasta el año 2012 caía por encima del sector. Para intentar frenar este declive se tomaron una serie de medidas, como el desarrollo de una nueva identidad corporativa y la redefinición de la oferta de sándwiches, además de la incorporación de nuevos productos.

Todos estos movimientos lograron que la facturación de Rodilla se estabilizara. Pero los nuevos productos no terminaban de despegar y la empresa seguía demasiado vinculada a su oferta tradicional, lo que dificultaba el incremento del ticket medio y la incorporación de nuevos consumidores.

Todo esto sucedía en el año en el que la marca cumplía 75 años. Una enorme oportunidad para conseguir notoriedad, pero se evidenciaba nuestra «edad» y las connotaciones negativas inherentes. Nuestro reto pasaba por ser capaces de seguir innovando y conse-

guir que nuestras innovaciones de productos permearan a la percepción de marca.

Para lograrlo se apostó por la creación de un sándwich conmemorativo del 75 aniversario y su lanzamiento con un *branded content* ligado al programa *MasterChef*.

La acción fue un auténtico éxito en términos de notoriedad, y cobertura de medios. También lo fueron los resultados comerciales. Y todo ello con una inversión de solo 20.000 euros.

2 Estrategia

Situación de partida

El año 2014 fue un año relativamente bueno para el *casual food*. Tras cinco años acumulando una caída media del 4,15 %, en 2014 cayó solo un 0,9 %.

Esta mejora viene principalmente de los nuevos formatos, pero está lastrada por la caída de los *players* más tradicionales.

Para intentar frenar el descenso, los *players* tradicionales con mayor cuota de mercado (y más representativos del sector) como McDonald's o Burger King han apostado por una estrategia de precios e innovación con el lanzamiento constante de nuevos productos. Una estrategia fuertemente apoyada en la comunicación.

Centrándose en la marca, Rodilla venía de una situación bastante complicada. Fundada en 1939, hasta la entrada del Grupo Damm en 2012 había sido una empresa familiar, gestionada como tal. Con una visión muy conservadora, centrada en la oferta tradicional, el sándwich, sin adaptarse a la nueva realidad de los consumidores.

Rodilla se convierte en la marca con el ticket medio más bajo del sector, dado que su producto estrella, el sándwich, está situado a un precio en torno a 1,5 euros, lo que se traduce en una reducción de la rentabilidad.

Con la entrada del Grupo Damm en 2012, la compañía toma otro rumbo.

Partiendo de sus valores (cercanía, calidad, servicio, artesanía e innovación), la compañía se ha centrado en dos objetivos:

- Incorporación de nuevos consumidores, especialmente entre el *target* más joven, a través de la modernización de la imagen de marca.
- Incremento del ticket medio.

Para ello se toman una serie de medidas, como el desarrollo de una nueva identidad corporativa, la redefinición de la oferta de sándwiches con la incorporación de algunas referencias y la supresión de otras.



Además, la compañía incorpora a su oferta nuevos productos como *focaccias*, *wraps*, bocadillos *gourmet* o *sushi*.

Todos estos movimientos logran que, a pesar de la caída generalizada de las ventas del sector, la facturación de Rodilla se estabilice, y como consecuencia reduzca el *gap* que existía con su competencia. Pese a ello, los nuevos productos no terminaban de despegar y, aunque en cuatro años el porcentaje ha disminuido en casi 5 puntos, el sándwich seguía teniendo mucho peso en la cuenta de resultados.

Rodilla seguía demasiado vinculado a su oferta tradicional, lo que dificultaba alcanzar los objetivos propuestos: incremento del ticket e incorporación de nuevos consumidores.

«Rodilla seguía demasiado vinculado a su oferta tradicional, lo que dificultaba alcanzar los objetivos propuestos: incremento del ticket e incorporación de nuevos consumidores.»

Retos y objetivos

El reto pasaba por ser capaces de entender lo que provocaba la situación.

Tras analizar los distintos elementos y su funcionamiento, Rodilla se dio cuenta de que sus innovaciones de producto eran valoradas, pero no conseguían desactivar la percepción de marca antigua, tradicional, de siempre. Rodilla seguía siendo una marca aburrida. Con nuevos productos, eso sí, pero seguía siendo poco atractiva para los *targets* que más le interesaban.

Se llegó a la conclusión de que el problema era básicamente de percepción, de imagen, y por tanto podía ser desactivada si se tocaban los resortes adecuados.

¿Cómo podíamos convencer a los consumidores de que Rodilla no era esa marca antigua que ellos tienen en mente?

Había que conseguir que vieran a Rodilla con otros ojos.

Y para ello seguimos apostando por la innovación. Pero entendiéndola de otra manera.

No solo era cuestión de lanzar nuevos productos más acordes a las necesidades de los consumidores. Eso había funcionado has-

ta cierto punto, pero no dejaba de ser un tema de oferta comercial, de producto, y no de marca. Este tipo de innovaciones no habían sido capaces de cambiar la imagen de marca, la percepción de nuestros consumidores.

Teníamos que romper una inercia, una percepción, y para ello había que dar un salto mucho mayor. Había que demostrar que no éramos la misma Rodilla de siempre. Teníamos que ser capaces de demostrar a los nuevos consumidores que les entendíamos, que sabíamos lo que les gustaba, y sobre todo, que éramos capaces de ofrecérselo.

Todo esto sucedía en un momento histórico, porque 2014 era el año en que la marca cumplía 75 años. Un hito que suponía una enorme oportunidad para conseguir mayor notoriedad. Pero que evidenciaba uno de nuestros principales problemas a ojos de los consumidores: nuestra «edad» y todas las connotaciones negativas asociadas a ella.

Nuestro reto pasaba por ser capaces de seguir innovando y conseguir que nuestras innovaciones de productos permitieran cambiar la percepción de la marca.

Con todo ello quedaron definidos los siguientes objetivos:

- Objetivo de marketing: conseguir crecer por encima del sector e incrementar el ticket medio.
- Objetivos de comunicación: comunicar el 75 aniversario de la marca y, aun así, desactivar la percepción de marca antigua.

Decisiones estratégicas

Teníamos un *briefing* complejo pero claro. Se trataba de aprovechar el 75 aniversario de la marca a todos los niveles para innovar y generar notoriedad.

Se apostó por trabajar en ello, no solo desde la comunicación, sino también desde el desarrollo de nuevos productos que consiguieran vender más (táctico) y a la vez construir imagen de marca innovadora (estratégico).



La primera decisión que se tomó fue seguramente la más valiente: ¿qué producto vamos a utilizar para construir innovación en el 75 aniversario de la marca? Uno que fuera inmediatamente asociado a ella, y este producto no podía ser otro que un sándwich.

Esta era una decisión muy arriesgada, ya que el sándwich, además de ser la enseña de la marca, era su principal lastre para conseguir los objetivos propuestos.

Por ello, el éxito de este planteamiento pasaba por ser tremendamente innovador en la manera de lanzarlo.

La segunda decisión fue implicar a los consumidores en el desarrollo del nuevo producto. Algo que no era fácil por muchas razones, como pueden ser los requerimientos técnicos para la elaboración del sándwich, o el establecimiento de una mecánica de decisión justa y fácil de implementar.

Pero la mayor dificultad pasaba por ver cómo todo esto se convertía en innovación y nos permitía desactivar la percepción negativa de Rodilla. El planteamiento no lo era, ya que otras marcas ya lo habían utilizado con mayor o menor éxito, así que si queríamos ser notorios teníamos que dejar muy claro que nuestra propuesta era diferente.

La tercera decisión, ligada a la anterior, fue que el sándwich tuviera verdadero valor añadido y legitimidad gastronómica, es decir, que fuera desarrollado en un entorno de valor gastronómico, lo que entraba en clara contradicción con el punto anterior.

Y con todo esto en la cabeza, buscar la mayor notoriedad posible. Se apostó por la creación de un *branded content* ligado a un programa de televisión relacionado con la gastronomía de alto nivel y con audiencias millonarias: *MasterChef* en TVE.

«El éxito de este planteamiento pasaba por ser tremendamente innovador en la manera de lanzarlo.»

3 Ejecución

La idea era simple, utilizar el 75 aniversario para lanzar un sándwich conmemorativo, con los siguientes objetivos:

- Generar notoriedad.
- Posicionarnos en el *top of mind*.
- Innovar.
- Partir de nuestros propios valores: cercanía, calidad, servicio, artesanía e innovación.
- Alcanzar la legitimidad gastronómica de nuestro producto estrella: EL SÁNDWICH.

¿Cómo decidimos hacerlo?

Desarrollamos una acción de *branded content* en colaboración con *MasterChef* y TVE. Propusimos crear una prueba gastronómica en el programa (sin marca visible por los requerimientos de TVE y las

restricciones publicitarias de la misma), en la que los aspirantes debían elaborar una receta de sándwich dirigida a todos los consumidores de Rodilla.

«El sándwich más vendido y por tanto más popular fue el de Cristóbal.»

La creaciones de los tres ganadores de la prueba (Cristóbal, Mateo y Gonzalo) estuvieron durante dos meses a la venta en todos los establecimientos de Rodilla, a fin de que todo el mundo pudiera probarlas.

El sándwich más vendido, y por tanto más popular, fue el de Cristóbal, que se sumó a la carta de productos de Rodilla de 2014 como Sándwich Madrid, haciendo honor a la ciudad que vio nacer nuestra marca 75 años atrás.

La acción se potenció con PLV, *banners* en la web corporativa, y comunicación en las redes sociales propias (Twitter y Facebook).

El broche de oro fue el evento de lanzamiento del producto, en el que el Sándwich Madrid fue presentado por todo lo alto en el nuevo restaurante Rodilla de Sol, con la asistencia de la alcaldesa Ana Botella y los consejeros de Economía y Medio Ambiente de la Comunidad de Madrid, a la par que le entregaban a Rodilla el primer Premio «M»: era la primera compañía madrileña en recibirlo como muestra de calidad e identificación con la ciudad de Madrid.

4 Resultados

Efecto en las personas

La acción fue un auténtico éxito.

Empezando por la esencia, este case está inscrito en la categoría de bajo presupuesto, siendo por tanto el ROI el dato más relevante en la valoración de la eficacia del mismo.

Con 20.000 euros conseguimos el equivalente a más 1.000.000 de euros de inversión, entre medios pagados: la audiencia de directa en *MasterChef*; medios ganados: todas las noticias generadas; y medios propios: nuestras redes sociales.

Queríamos también comunicar el 75 aniversario al mayor número posible de personas, buscábamos cobertura. Más de 70 medios dieron cobertura a los diferentes elementos de la acción (la prueba en directo, el evento, etc.), llegando a casi 25 millones de personas que vieron el nacimiento del sándwich conmemorativo del 75 aniversario de Rodilla.

Y no solo nos vieron, sino que empezaron a hacerlo de otra manera: Rodilla pasó a convertirse en la tercera enseña del sector con el mejor índice de satisfacción. Mejoró el porcentaje de clientes altamente satisfechos con productos y servicios de la compañía en 7 puntos y aumentó en 11 puntos el porcentaje de clientes que perciben que Rodilla les ofrece una mayor cobertura de sus necesidades. Además el porcentaje de clientes que confían en Rodilla aumentó en 8 puntos (datos de Nielsen para Rodilla en 2014).

Resultado comercial

Pese a que no había un objetivo de ventas concreto para los sándwiches de *MasterChef*, las 44.000 unidades vendidas nos dan una clara medida de la gran acogida que tuvieron. Exactamente el 36% de los consumidores eligieron el sándwich de Cristóbal, el 34% el de Mateo y un 30% el de Gonzalo. El sándwich de Cristóbal se convirtió en el Sándwich Madrid por ser el más popular entre los madrileños.

Sándwich Mateo Sándwich Gonzalo Sándwich Cristóbal

**SI TE GUSTARON
EN LA TELE
TE GUSTARÁN MÁS AQUÍ**

MasterChef

75
RODILLA
MADRID 1938
UNA VIDA
JUNTOS

Además, el lanzamiento de los productos de *MasterChef* provocó un crecimiento global de las ventas de la compañía del 12%, mientras que el resto del sector caía un 0,9%.

También conseguimos otro de los objetivos de la marca: empezar a resultar atractiva, como lo prueba el incremento del 9,1% de consumidores que visitaron nuestras tiendas.

Se produjo además un incremento del ticket medio del 2,7%, uno de los objetivos estratégicos de la marca.

Aislar factores de éxito

«Tras casi siete años de «novedades» de la marca, nunca se había conseguido un crecimiento tan espectacular.»

Tras casi siete años de «novedades» de la marca, nunca se había conseguido un crecimiento tan espectacular. Crecimiento que coincide en fechas con el lanzamiento del Sándwich Madrid.

El *split* de las ventas nos muestra que, más allá del sándwich en sí, es el planteamiento en su totalidad el que ha sido capaz de desactivar la percepción de imagen de marca antigua.

5 Aprendizaje

Cuando una marca apuesta por construir sobre un atributo como la innovación, la percepción de los consumidores está por encima de la realidad. Puedes lanzar muchas novedades desde el punto de vista de la marca/compañía, pero si no son percibidas como tales por ellos, no producen valor añadido real. ■