

María Matilde Schwalb
Patricia Araujo
David Mayorga

48

APUNTES DE ESTUDIO

Casos ganadores de los Premios Effie 2000



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

àlicorp®

Casos ganadores de los Premios Effie 2000

Serie: Apuntes de Estudio nº 48

María Matilde Schwalb
Patricia Araujo
David Mayorga

Casos ganadores de los Premios Effie 2000



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

àlicorp®

© Universidad del Pacífico
Avenida Salaverry 2020
Lima 11, Perú

Casos ganadores de los Premios Effie 2000

María Matilde Schwalb

Patricia Araujo

David Mayorga

1ª edición: setiembre 2002

Diseño de la carátula: Ícono Comunicadores

ISBN: 9972-603-93-8

Hecho el depósito legal: 1501052002-3606

Esta publicación fue posible gracias al generoso aporte de Alicorp.

BUP – CENDI

Schwalb Helguero, María Matilde

Casos ganadores de los Premios Effie 2000/ María Matilde Schwalb, Patricia Araujo y David Mayorga. --Lima: Universidad del Pacífico, 2002.-- (Apuntes de Estudio; 48)

/ MERCADEO / CREATIVIDAD / PUBLICIDAD / COMPETITIVIDAD /
ESTRATEGIA EMPRESARIAL / MARCAS REGISTRADAS / PREMIOS /
EMPRESAS / ESTUDIOS DE CASOS / PERÚ /

658.8(85) (CDU)

Miembro de la Asociación Peruana de Editoriales Universitarias y de Escuelas Superiores (APESU) y miembro de la Asociación de Editoriales Universitarias de América Latina y el Caribe (EULAC).

La Universidad del Pacífico no se solidariza necesariamente con el contenido de los trabajos que publica. Prohibida la reproducción total o parcial de este texto por cualquier medio sin permiso de la Universidad del Pacífico.

Derechos reservados conforme a Ley.

Índice

Introducción	17
Los Premios Effie Perú	19
El proyecto Grandes Marcas	26
Pautas para el desarrollo de casos	28
1. Caso: <i>AlaCena</i>	31
1.1 Análisis del sector	31
1.2 Alicorp S.A.	35
1.2.1 La empresa	35
1.2.2 Los negocios de Alicorp S.A.	35
1.3 Mayonesa <i>AlaCena</i>	37
1.3.1 La campaña promocional	37
1.3.2 Objetivos y estrategias de <i>marketing</i>	38
1.3.3 La publicidad de la campaña	41
1.3.4 La audiencia objetivo	42
1.3.5 Estrategia de medios	42
1.3.6 Resultados obtenidos	43
1.4 Bibliografía	52
2. Caso: <i>Triple Kola</i>	53
2.1 Análisis del sector	53

2.2	Bebidas La Concordia S.A.	58
2.3	<i>Triple Kola</i>	60
2.3.1	La campaña promocional	61
2.3.2	Objetivos y estrategias de <i>marketing</i>	62
2.3.3	La publicidad de la campaña	63
2.3.4	La audiencia objetivo	63
2.3.5	Estrategia de medios	63
2.3.6	Resultados obtenidos	64
2.3.7	Proyecciones	65
2.4	Bibliografía	69
3.	Caso: <i>Lavaggi</i>	72
3.1	Análisis del sector	72
3.2	Alicorp S.A.	76
3.2.1	Antecedentes	76
3.2.2	Misión y visión	77
3.2.3	Principios básicos	77
3.2.4	Fortalezas y debilidades	78
3.2.5	Los negocios de Alicorp S.A.	79
3.3	Fideos <i>Lavaggi</i>	81
3.3.1	La campaña promocional	81
3.3.2	Objetivos y estrategias de <i>marketing</i>	82
3.3.3	La publicidad de la campaña	83
3.3.4	La audiencia objetivo	84
3.3.5	Estrategia de medios	84
3.3.6	Resultados obtenidos	84
3.4	La competencia en el sector de fideos	85
3.5	Bibliografía	95
4.	Caso: <i>Comunica-T</i>	98
4.1	Análisis del sector	98
4.2	El Banco de Crédito del Perú	99
4.3	<i>Comunica-T</i>	100
4.3.1	La campaña promocional	100
4.3.2	Objetivos y estrategias de <i>marketing</i>	101
4.3.3	La publicidad de la campaña	102
4.3.4	La audiencia objetivo	103
4.3.5	Estrategia de medios	103
4.3.6	Resultados obtenidos	104
4.4	Bibliografía	107

5. Caso: Credimás	108
5.1 Análisis del sector bancario	108
5.2 El uso de las tarjetas	109
5.3 El Banco de Crédito del Perú	111
5.4 <i>Credimás</i>	114
5.4.1 La campaña promocional	114
5.4.2 Objetivos y estrategias de <i>marketing</i>	115
5.4.3 La publicidad de la campaña	116
5.4.4 La audiencia objetivo	116
5.4.5 Estrategia de medios	117
5.4.6 Resultados obtenidos	118
5.5 Bibliografía	123
 6. Caso: Soda Field	125
6.1 Análisis del mercado	125
6.2 Nabisco S.A.	128
6.3 <i>Soda Field</i>	128
6.3.1 La campaña promocional	128
6.3.2 Objetivos y estrategias de <i>marketing</i>	129
6.3.3 La publicidad de la campaña	131
6.3.4 La audiencia objetivo	132
6.3.5 Estrategia de medios	132
6.3.6 Resultados obtenidos	133
6.4 Competencia	133
6.5 Bibliografía	141
 7. Caso: Fondo de Solidaridad	142
7.1 Análisis del mercado	142
7.2 El Banco Nuevo Mundo	143
7.3 <i>Fondo de Solidaridad</i>	144
7.3.1 La campaña promocional	144
7.3.2 Objetivos y estrategias de <i>marketing</i>	145
7.3.3 La publicidad de la campaña	147
7.3.4 La audiencia objetivo	148
7.3.5 Estrategia de medios	148
7.3.6 Resultados obtenidos	150
7.4 Bibliografía	154
 8. Caso: FirstCom	155
8.1 Análisis del mercado	155

8.2	FirstCom S.A.	159
8.3	FirstCom Larga Distancia	159
8.3.1	La campaña promocional	159
8.3.2	Objetivos y estrategias de <i>marketing</i>	161
8.3.3	La publicidad de la campaña	162
8.3.4	La audiencia objetivo	163
8.3.5	Estrategia de medios	163
8.3.6	Resultados obtenidos	164
8.4	Competencia	165
8.5	Bibliografía	174
9.	Caso: <i>El Comercio</i>	176
9.1	Análisis del sector	176
9.2	Empresa Editorial El Comercio	180
9.2.1	La empresa	180
9.2.2	El diario	181
9.2.3	El Canal N	182
9.2.4	La plaza virtual	183
9.2.5	Ventas	183
9.2.6	El servicio telefónico Merlín	184
9.3	Bibliografía	198
10.	Caso: <i>La Tinka</i>	199
10.1	Análisis del sector	199
10.2	Tektrón del Perú	201
10.2.1	La empresa	201
10.2.2	Productos	201
10.2.3	Distribución	202
10.2.4	Promoción	203
10.2.5	Ventas	203
10.3	<i>La Tinka</i>	204
10.3.1	Orígenes	204
10.3.2	Características	205
10.3.3	Innovaciones	205
10.3.4	Mercado objetivo	206
10.3.5	Estrategia de comunicación	207
10.3.6	Resultados	208
10.4	Bibliografía	209

Índice de cuadros

1. Caso: *AlaCena*

1.1:	Frecuencia de consumo y frecuencia de compra de mayonesa	48
1.2:	Lugar de compra de la mayonesa (en porcentajes)	49
1.3:	Elección y lealtad a la marca de mayonesas	49
1.4:	Marca preferida de mayonesa-amas de casa (en porcentajes)	50
1.5:	Marca preferida de mayonesas según niveles socioeconómicos- amas de casa (en porcentajes)	50

2. Caso: *Triple Kola*

2.1:	Marcas existentes en el mercado de bebidas gaseosas (al 30 de agosto de 2001)	66
2.2:	Participación en el mercado de Lima (en porcentajes)	67
2.3:	Porcentaje de crecimiento en ventas- <i>Triple Kola</i> (año 2000)	67
2.4:	Incremento de distribución- <i>Triple Kola</i> (año 2000 y en porcentajes)	68

3. Caso: *Lavaggi*

3.1:	Estructura porcentual de las ventas corporativas en la gran Lima	89
3.2:	Estructura porcentual de ventas por marca en la gran Lima	90
3.3:	Frecuencia de consumo y frecuencia de compra de fideos	91
3.4:	Lugar de compra de fideos (en porcentajes)	91
3.5:	Elección y lealtad a la marca de fideos	92
3.6:	Marca preferida de fideos-amas de casa (en porcentajes)	92

3.7:	Marca preferida de fideos según niveles socioeconómicos- amas de casa (en porcentajes)	93
5. Caso: <i>Credimás</i>		
5.1:	Principales características de la población de Lima Metropolitana según niveles socioeconómicos (año 1999)	120
5.2:	Ranking de colocaciones y depósitos en el sistema bancario (al 31 de julio de 2001 y en millones de dólares)	121
5.3:	Tarjetas de débito	122
6. Caso: <i>Soda Field</i>		
6.1:	Marcas preferidas de galletas saladas	135
6.2:	Lugar de compra de galletas saladas	137
6.3:	Frecuencia de consumo y frecuencia de compra de galletas saladas	137
6.4:	Elección de la marca y lealtad a la marca de galletas saladas	138
6.5:	Rendimiento de la campaña	139
6.6:	Resultados atribuidos a la campaña	140
7. Caso: <i>Fondo de Solidaridad</i>		
7.1:	Asignación presupuestaria por medio/ (de abril a julio de 2000 y en dólares)	152
8. Caso: <i>FirstCom</i>		
8.1:	Indicadores estratégicos	168
8.2:	Telefonía básica (en miles)	169
8.3:	Sistemas de tarifas tope en telefonía fija (en nuevos soles y sin IGV)	169
8.4:	Concesiones otorgadas para portador de larga distancia nacional e internacional (de 2000 a enero de 2001)	170
8.5:	Concesiones y autorizaciones otorgadas (según tipo de servicio)	172
8.6:	Inversión publicitaria de las empresas de servicios y telecomunicaciones	173
9. Caso: <i>El Comercio</i>		
9.1:	Principales empresas editoras	185
9.2:	Niveles de lectoría habitual de diarios	185
9.3:	<i>Top of mind</i> de diarios	186
9.4:	Revistas y fascículos coleccionables y/o promociones	186

9.5:	Lectoría de diarios según suplementos/Lima metropolitana (promedio anual 1999)	187
9.6:	Temas más leídos	188
9.7:	Lectoría de diarios según secciones/Lima metropolitana (promedio anual 1999)	189
9.8:	Importancia de atributos de contenido de un diario	190
9.9:	Segmentación de lectores de diarios	191
9.10:	Distribución de la población entre los segmentos identificados	192
9.11:	Lectoría de diarios según niveles socioeconómicos	194
9.12:	Precios de algunos diarios de Lima metropolitana (al 30 de septiembre de 2000 y en soles)	195
9.13:	Diarios más leídos	196
9.14:	Frecuencia de lectura de diarios	197

Índice de gráficos

1. Caso: <i>AlaCena</i>	
1.1: Tipo de mayonesa consumida en hogares	45
1.2: Participación en el mercado de mayonesa envasada (año 1999) ..	45
1.3: Penetración por marcas	46
1.4: Participación por marcas	47
1.5: Asignación presupuestaria por medio	51
2. Caso: <i>Triple Kola</i>	
2.1: Asignación presupuestaria por medio	66
3. Caso: <i>Lavaggi</i>	
3.1: Alicorp: ventas por productos (al 31 de marzo de 1998)	93
3.2: Participación en inversión publicitaria (marzo 1999-junio 2000) ..	94
3.3: <i>Share of voice</i> TV (marzo 1999-junio 2000)	94
4. Caso: <i>Comunica-T</i>	
4.1: Asignación presupuestaria por medio	106
5. Caso: <i>Credimás</i>	
5.1: Asignación presupuestaria por medio	122
6. Caso: <i>Soda Field</i>	
6.1: Participación por marcas en el mercado limeño de galletas	135
6.2: Participación de mercado por empresas (venta nacional)	135
6.3: Distribución del presupuesto por medio	138

7. Caso: <i>Fondo de Solidaridad</i>	
7.1: Asignación presupuestaria por medio (lanzamiento)	152
7.2: Asignación presupuestaria por medio (mantenimiento)	153
8. Caso: <i>FirstCom</i>	
8.1: Asignación presupuestaria por medio (en miles de dólares)	172
9. Caso: <i>El Comercio</i>	
9.1: Diarios más leídos en Lima metropolitana	193
9.2: Publicidad según medios de comunicación (julio 2000)	195

Introducción

La empresa en el Perú se distingue por su creatividad y el desarrollo de campañas de *marketing* innovadoras en un mercado caracterizado por ser cada vez más competitivo y exigente. En este sentido, es importante reconocer el esfuerzo que realizan nuestras empresas de éxito y promover la difusión de sus campañas de *marketing* y sus estrategias exitosas, con el fin de que sirvan de ejemplo a estudiantes, gerentes, empresarios y personas interesadas en hacer empresa y promover el desarrollo de nuestro país.

Los Premios Effie Perú, que son organizados por Conep Perú y Apoyo Opinión y Mercado, se vienen entregando en el país desde el año 1996, y centran su atención en el aporte de las campañas publicitarias a los resultados logrados en la puesta en marcha de las estrategias de la empresa. Además de un estímulo, estos premios constituyen un reconocimiento al desarrollo de las actividades de *marketing* de empresas exitosas en nuestro medio.

En su papel de auspiciadora académica del concurso, la Universidad del Pacífico está interesada en difundir los casos ganadores de los Premios Effie y Grandes Marcas a través de una publicación anual que cuenta con la autorización de Conep Perú y Apoyo Opinión y Mercado. De esta manera, la Universidad pretende, por una parte, contribuir con la formación de mejores profesionales en *marketing* y publicidad; y, por otra, reconocer la efectividad de las organizaciones locales en el logro de sus objetivos en un ambiente muy competitivo.

El presente texto forma parte de la serie “Apuntes de Estudio”, que edita la Universidad del Pacífico. La primera edición de la colección Effie, publicada en marzo del año 2000, recoge los casos premiados en las categorías de productos, servicios, lanzamientos, promociones y fines no comerciales. Las siguientes ediciones incorporan, además, los reconocimientos a las marcas clásicas y modernas. Entre otros fines, la publicación se orienta a la difusión de iniciativas empresariales valiosas en el ámbito empresarial con el propósito de que estas sirvan de ejemplo y estimulen más prácticas exitosas que contribuyan al bien del país. Asimismo, se pretende proporcionar información complementaria para que sirva de material didáctico para la discusión en el desarrollo de los cursos de *marketing* que se imparten en las distintas universidades y centros educativos en todo el país.

La presente publicación trata sobre los casos ganadores de los Premios Effie del año 2000. Dichos premios fueron otorgados a las siguientes campañas publicitarias: *AlaCena* (Alicorp/Leo Burnett del Perú S.A.), *Lavaggi* (Alicorp S.A./Centro Euro S.A.), *Comunica-T* (Banco de Crédito del Perú/Properú Lowe, Lintas & Partners), *Credimás* (Banco de Crédito del Perú/Properú Lowe, Lintas & Partners), *Soda Field* (Nabisco Perú S.A./Mayo FCB Publicidad), *Fondo de Solidaridad* (Banco Nuevo Mundo/Cuarzo Publicidad S.A.), *Triple Kola* (Bebidas La Concordia S.A./Mayo FCB Publicidad) y *FirstCom* (FirstCom S.A./Leo Burnett del Perú S.A.). Asimismo, se otorgó el premio Grandes Marcas a *El Comercio* en la categoría “Gran Marca Clásica” y a *La Tinka* en la categoría “Gran Marca Moderna”.

Para la elaboración de los casos, se trabajó con la información que las empresas y las agencias publicitarias ganadoras entregaron a la organización Effie Perú. Además, se hizo una revisión de la información de otras fuentes como, por ejemplo, los diarios, las revistas y las páginas web de las empresas en Internet.

Finalmente, expresamos nuestro agradecimiento al Comité Organizador del Premio Effie 2000, el cual nos brindó el apoyo para la elaboración de la presente colección de casos; a Alicorp S.A., por auspiciar la edición de la presente publicación; al Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP), por las facilidades brindadas en el desarrollo del proyecto; a nuestro asistente Alberto Barrenechea Pastor, por la labor de recopilación y sistematización de datos; y a nuestra secretaria Sra. Patricia Sabroso, por la impresión del documento final.

Los autores

Los Premios Effie Perú

Antecedentes

Durante las tres últimas décadas, la American Marketing Association/NY (AMA/NY) ha venido otorgando los Premios Effie, los cuales representan el máximo reconocimiento profesional a la contribución que realiza la publicidad a favor de los objetivos comerciales. Estos premios se entregan a los mejores y más productivos equipos de trabajo (anunciantes y agencias) que han sido capaces de exhibir y demostrar notables resultados como producto de su gestión de *marketing* y publicidad.

A través de los años, los Premios Effie han representado el éxito alcanzado por las diversas entidades participantes en cuanto a generación de ventas, participación de mercado y creación de marcas. En virtud de ello, han llegado a ser hoy sinónimo de éxito comercial.

En la actualidad, varios países hacen entrega de estos premios: Alemania, Austria, Bélgica, Chile, Estados Unidos, Francia, Holanda, Perú y la República Checa.

Los Premios Effie Perú

Los Effie Perú constituyen la única instancia profesional de evaluación del *marketing* y publicidad que se aplica en nuestro medio y que busca destacar la

contribución de las campañas publicitarias a los resultados obtenidos por las estrategias de *marketing* de las que forman parte. El concurso, que viene organizándose cada año en el Perú desde 1996 y en el que se hace entrega de los Premios Effie, mantiene este objetivo y cuenta con una serie de patrocinadores y auspiciadores.

Organizadores, patrocinadores y auspiciadores

El concurso es organizado por Conep Perú, empresa constituida por Apoyo Opinión y Mercado y Conep de Chile, que opera bajo una licencia otorgada por la American Marketing Association New York Inc. para su marca registrada Effie.

Entre los patrocinadores de este certamen, se encuentran la Asociación Nacional de Anunciantes (ANDA), la Asociación Peruana de Agencias de Publicidad (APAP), la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM) y la International Advertising Association (IAA-Perú).

Además, el concurso cuenta con un grupo de auspiciadores interesados en contribuir con el desarrollo y difusión de eventos que premian los éxitos alcanzados por las gestiones de *marketing* y publicidad que aplican anunciantes y agencias. En el año 1999, los auspiciadores fueron El Comercio, Radioprogramas del Perú, Canal N y la Universidad del Pacífico.

Categorías

El “Concurso de efectividad de marketing y publicidad” considera las siguientes categorías:

- **Productos:** de cualquier tipo, de consumo masivo, bienes durables, productos industriales, etc.
- **Servicios:** de cualquier tipo, servicios financieros, establecimientos comerciales, etc.
- **Lanzamientos:** de nuevos productos o servicios que se introducen por primera vez al mercado
- **Promociones:** se refieren a aquellas situaciones en que la oferta del producto o servicio que se brinda al mercado va a estar acompañada por un beneficio adicional específico

- **Fines no comerciales:** aquellos de utilidad pública, de los que se excluyen las campañas políticas

Para cada una de estas categorías, se otorgan dos Premios Effie: “Oro” para el primer lugar y “Plata” para el segundo lugar. Los premios son entregados al anunciante y la agencia ganadores en cada una de las categorías, y para el primer y segundo lugar. Además, se entrega un premio especial —el Gran Effie— para el mejor caso entre los ganadores de “Oro” de las diferentes categorías.

Los participantes

Los participantes en el concurso pueden ser empresas anunciantes y agencias de publicidad que hayan aplicado estrategias de *marketing* y publicidad que alcanzaron logros notables, concretos y demostrables. Las campañas aplicadas deben ser peruanas en su diseño y creación o adaptadas creativamente por peruanos, y deben haber sido difundidas en un período comprendido entre los meses de julio del año anterior a su participación en el concurso y de julio del año correspondiente al mismo.

De esta manera, los participantes contribuyen con los siguientes objetivos:

- a) El desarrollo del *marketing* en nuestro país
- b) El desarrollo de la creatividad publicitaria
- c) El desarrollo académico y profesional de los estudiantes peruanos
- d) La capitalización del concepto de efectividad

A continuación, el primer cuadro muestra el formulario de suscripción que deben llenar los participantes en el concurso y el segundo cuadro presenta la relación de ganadores en el período correspondiente a los años 1996-2000.

INFORMACIÓN DEL FORMULARIO DE PARTICIPACIÓN

Identificación de los participantes (anunciante y agencia)

Identificación de la campaña (marca del producto, servicio, institución o equivalente; nombre genérico del tipo de producto o servicio; categoría en la que concursa; título de la campaña; período de exhibición)

Equipos (anunciante y agencia)

Descripción de la campaña:

1. Escenario de *marketing*, comercial, competitivo o equivalente (descripción del entorno de mercado, tendencias de la industria y situación de competencia, oportunidades y obstáculos enfrentados)
2. Objetivos de *marketing* (objetivos de los que la actividad publicitaria formó parte)
3. Estrategia de *marketing* (resumen de qué se decidió hacer y de cómo se hizo, información específica de las variables involucradas y acción o programa de *marketing* que haya sido realizado inmediatamente antes, durante o después de la campaña y que pudiera haber influido en los resultados)
4. Objetivos comunicacionales o publicitarios (objetivos específicos perseguidos por la publicidad realizada)
5. Estrategia comunicacional o publicitaria (resumen del enfoque comunicacional y del planteamiento creativo)
6. Audiencia objetivo (descripción de la audiencia a la que estuvo dirigida la campaña)
7. Estrategia de medios (contribución de los medios utilizados a los objetivos comunicacionales: recursos totales invertidos en medios en el periodo de exhibición, asignación presupuestaria por medio –televisión, prensa, revistas, radio, vía pública, impresos, otros–, marco competitivo –número de marcas o productos participantes en la categoría– e inversión total en la categoría en el mismo período de exhibición)
8. Resultados atribuidos a la campaña y evidencia de comprobación (descripción de los resultados obtenidos)
9. Resumen del caso (contiene escenario, objetivos, estrategia y resultados)

Nota: Los participantes deben enviar este formulario debidamente llenado y firmado, además de una serie de piezas publicitarias (audiovisuales, radiales o gráficas) y un cheque por el pago de derechos de participación, cuyo monto ascendió a 200 dólares en el año 1999 .

Fuente: elaborado a partir de las bases del “Cuarto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 1999”

GANADORES DE LOS PREMIOS EFFIE SEGÚN CATEGORÍAS (1996-2000)

Categorías	1996	1997	1998
Productos Effie Oro	Consortio de Alimentos Perú Pacífico / Interandina de Publicidad Fideos Don Vittorio	Corporación José R. Lindley / Properú Publi- cidad Inca Kola Diet	Cía. Transcontinental del Perú / Publicitas IMAA Arroz Costeño (*)
Effie Plata		Productos Sancela del Perú S.A. / Otoyá y Asociados Nosotras	Procter & Gamble / Publi- cidad Causa Vick Vitapyrena
Servicios Effie Oro	Telefónica del Perú / Publicistas Asociados Páginas Amarillas	AFP Horizonte / Mayo FCB Publicidad Un horizonte promisorio (*)	Banco de Crédito / Properú Publicidad Comunica-t
Effie Plata		AFP Unión / Grey Direct S.A. Vuelve a Unión	
Promociones Effie Oro	Banco Continental / Interandina de Publicidad El Superdepósito	Banco Continental / Interandina de Publicidad S.A. Conticard Visa	Carsa / J. Walter Thompson Promoción de Navidad
Effie Plata		Cervesur / J. Walter Thompson Cusqueña: la promo- ción del siglo	Financiera Solución / Properú Publicidad Minicuota de Solución
Lanzamientos Effie Oro	Compañía Cervecera del Sur del Perú / J. Walter Thompson Cusqueña (*)	Socosani S.A. / Pragma de Publicidad S.A. Socosani	Loyalty / J. Walter Thompson Tarjeta Bonus
Effie Plata	Deterperú S.A. / Pragma DMB & B Always		Corporación Inca Kola / Creativity Publicidad Bimbo Break
Fines no comerciales Effie Oro	Cenergía-PAE-MEM / Forum & Forum Comunicación Integral Campaña de ahorro de energía	Instituto Pro Educación / Forum & Forum Fichas de donación Tips	Ministerio de Salud / Bozzel-Borobio Seguro escolar gratuito

(*) Ganadores del Gran Effie

Fuente: elaboración propia.

**GANADORES DE LOS PREMIOS EFFIE SEGÚN CATEGORÍAS
(1996-2000)**

Categorías	1999	2000
Productos		
Effie Oro	Vitaminica / J. Walter Thompson Ciruelax	Bebidas La Concordia S.A. / Mayo FCB Publicidad Triple Kola
Effie Plata	Bristol Myers / Mayo FCB Clairol	Alicorp S.A. / Centro Euro S.A. Lavaggi
Servicios		
Effie Oro	Banco de Crédito / Properú Credimás	Banco de Crédito del Perú / Properú Lowe, Lintas & Partners Comunica-T
Effie Plata	Cable Mágico / J. Walter Thompson TV por cable	Banco de Crédito del Perú / Properú Lowe, Lintas & Partners Credimás
Promociones		
Effie Oro	Empresa Periodística Nacional / Quorum Diccionario de inglés (*)	Nabisco Perú S.A. / Mayo FCB Publicidad Soda Field
Effie Plata	Banco Financiero / Borobio & Asociados La beca del Financiero	Banco Nuevo Mundo / Cuarzo Publicidad S.A. Fondo de Solidaridad
Lanzamientos		
Effie Oro	Integra / Publicistas Asociados Integra independiente	Alicorp S.A. / Leo Burnett del Perú S.A. AlaCena
Effie Plata		FirstCom S.A. / Leo Burnett del Perú S.A. FirstCom Larga Distancia
Fines no comerciales		
Effie Oro		
Effie Plata	Pro Bienestar y Desarrollo / J. Walter Thompson Creer para crear	
Grandes Marcas		
Gran Marca Clásica	Inca Kola	El Comercio
Gran Marca Moderna	E. Wong	La Tinka

(*) Ganadores del Gran Effie

Fuente: elaboración propia.

El proceso de evaluación

Los participantes son evaluados por jurados integrados por profesionales designados en virtud de su experiencia y trayectoria en el campo empresarial, así como en el área del *marketing* y de la publicidad. El primer jurado (de selección) tiene como propósito revisar el contenido de los casos presentados y determinar la relación de finalistas, los cuales son evaluados por un segundo jurado (el final) que, para su decisión, toma en cuenta los siguientes aspectos:

- **Estrategias planteadas:** la calidad y consistencia de las estrategias de *marketing* y de comunicaciones (tanto entre sí mismas como en relación con los objetivos que se persiguen)
- **Creatividad desplegada:** está estratégicamente orientada al logro de los objetivos comunicacionales planteados
- **Resultados logrados:** la relevancia de los resultados atribuidos a la campaña y la calidad de la evidencia con que se demuestran

El jurado selecciona a los ganadores en virtud de la efectividad de las campañas aplicadas para el logro de los objetivos propuestos y en función de la estrategia y creatividad publicitarias desarrolladas para alcanzar los resultados previstos.

El proyecto Grandes Marcas

Antecedentes

Establecido por la American Marketing Association New York (AMA/NY) en el año 1993, el Marketing Hall of Fame permite que cada año se incorporen dos importantes marcas: la clásica y la moderna. En la categoría *classic brands* (grandes marcas o marcas clásicas) de nivel internacional, se encuentran *Coca Cola*, *Campbell's Soup*, *McDonald's*, *The Walt Disney Co.*, *Marlboro*, *Budweiser*, *Kodak* y *Barbie*. En la categoría *current brands* (marcas comunes o marcas modernas), se encuentran *Apple*, *Federal Express*, *Nike*, *MTV*, *Absolut*, *Saturn*, *Nickelodeon* y *Virgin Atlantic*.

En Latinoamérica, este proyecto recibe el nombre de Grandes Marcas y está bajo la licencia de AMA/NY. En el caso del Perú, el proyecto Grandes Marcas, establecido desde el año 1999, forma parte de los Premios Effie y tiene como propósito reconocer el valor y la trayectoria de marcas importantes en el desarrollo del *marketing* en nuestro medio. Para su ejecución, se tiene como referencia el Marketing Hall of Fame instaurado por AMA/NY.

Categorías

Existen dos categorías de premios en función de la antigüedad de la marca:

- Gran Marca Clásica: la marca que ha gozado de un éxito de *marketing* sostenido por más de veinte años; y

- Gran Marca Moderna: la marca que ha gozado de éxito por lo menos durante cinco años

El siguiente cuadro muestra las empresas participantes en las categorías de marca clásica y marca moderna en el año 2000.

Marcas nominadas 2000

Clásicas	Ariel, Banco de Crédito, Cristal, El Comercio (*), Gillette, Helados D'Onofrio, Laive, Leche Gloria, Nescafé, RPP, Sublime
Modernas	Bembos, Cable Mágico, Kentucky Fried Chicken, La Tinka (*), Saga Falabella, San Fernando, Telefónica del Perú, Cinemark, Arroz Costeño

(*) Empresas que se hicieron acreedoras a los premios correspondientes al año 2000

Requisitos de participación

Para poder participar en estas categorías, se requiere (a) que las actividades de *marketing* realizadas por la marca hayan logrado un éxito duradero y sostenido en el mercado y (b) que las actividades de *marketing* realizadas por la marca hayan contribuido significativamente a la disciplina de *marketing* y hayan cambiado o la forma de pensar del público consumidor o una categoría de mercado, o haya sido pionera en la aplicación de nuevos métodos de *marketing*.

Integrantes del comité de elección

- Miembros de la Junta Directiva y el Consejo Consultivo de la Asociación Nacional de Anunciantes (ANDA)
- Representantes de las agencias miembros de la Asociación Peruana de Agencias de Publicidad (APAP)
- Miembros de la Junta Directiva de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM)
- Personal docente del área de mercadotecnia de la Universidad del Pacífico
- Miembros de los jurados de las últimas cuatro versiones de los Premios Effie

Pautas para el desarrollo de casos

El desarrollo de casos es una metodología que se viene aplicando con éxito en las asignaturas de la carrera de administración de empresas en las universidades. Es cada vez mayor la necesidad de aplicarla a los diversos cursos que la integran, como la mercadotecnia. La presente publicación comprende una colección de diez casos que se refieren a empresas de nuestro medio que han desarrollado estrategias exitosas, las mismas que las han hecho merecedoras de los Premios Effie en sus distintas categorías: producto, servicio, promociones, lanzamiento, fines no comerciales, grandes marcas (clásica y moderna). Por esta razón, creemos que la presente publicación representa un material pedagógico valioso para la discusión en clase, pues permite el enfrentamiento del alumno con una realidad concreta.

Es preciso que el estudiante no se limite a la información brindada en cada uno de los casos, sino que la complemente con la obtención de nueva información, la misma que puede extraer de periódicos (*El Comercio, Gestión, Síntesis, La República*, etc.), revistas (*Marketing Estratégico, Medio Empresarial, Empresa Privada, Millonario, Reporte*, etc.), documentos, libros, entre otros, que se encuentran disponibles en las bibliotecas de los distintos centros de estudio universitarios o tecnológicos y en Internet. En la medida de lo posible, se espera que el alumno, cuando así lo considere conveniente, complemente la información secundaria con el desarrollo de entrevistas. Hay que tomar en cuenta que cada alumno debe actualizar los casos mediante la recopilación de la mayor información posible (sobre la empresa, la competencia, el entorno, etc.) para la fecha en que el caso es abordado.

Para el análisis de los casos, el alumno deberá partir de las dos preguntas generales que aparecen al final de cada uno de ellos. Para tal efecto, puede abordar uno de los dos esquemas de análisis que a continuación se proponen (la elección depende del enfoque asumido por el profesor).

A. Esquema 1:

1. **Determinación del problema principal:** se define el problema central que debía enfrentar la empresa y que la llevó a la selección de una estrategia de *marketing* y publicidad. Para ello, es necesario hacer un análisis de la empresa en su entorno a la fecha de aplicación de la estrategia. Se debe hacer lo mismo para la situación actual.
2. **Determinación de problemas secundarios:** se elabora un planteamiento de los problemas considerados de segunda importancia, pero que la empresa debe enfrentar tomando en consideración dos momentos: el pasado y el actual.
3. **Planteamiento de alternativas de solución y selección de la alternativa:** se realiza una evaluación de la estrategia adoptada y se plantean nuevas estrategias teniendo en cuenta nuevamente dos momentos: el pasado y el actual. La selección de la alternativa concierne solo al momento actual y debe ser plenamente justificada.
4. **Implementación de la alternativa:** se señalan las acciones por tomar para la implementación de la alternativa elegida.

B. Esquema 2:

1. **Definición del objetivo de la empresa:** se determinan las principales razones para el desarrollo de la campaña y los resultados obtenidos en contraste con los que esperaba la empresa. Para ello, es necesario considerar el contexto en que la campaña fue aplicada y hacer una evaluación de sus fortalezas y debilidades.
2. **Determinación y evaluación de las alternativas:** se hace un análisis de la alternativa aplicada y se plantean nuevas alternativas que permitan alcanzar los objetivos planteados por la empresa. Esto exige tener en cuenta el contexto actual (las circunstancias en que el caso es abordado).
3. **Selección de la alternativa:** se hace una selección de la alternativa más adecuada y se justifican los motivos por los que no se decide optar por la estrategia anterior (en caso de no haber optado por la misma estrategia).

4. **Aspectos de implementación:** se indican las acciones por tomar para la implementación de la alternativa elegida.

Finalmente, cabe señalar que no existe una propuesta de solución única para el análisis de los casos. Por lo tanto, es necesario que la propuesta sea coherente y bien justificada, para lo cual deberá tomar en cuenta el entorno y las herramientas de las que dispone la empresa.

Caso: AlaCena

Categoría: lanzamientos

Premio Effie Oro 2000

Gran Effie Perú 2000

Anunciante: Alicorp S.A.

Agencia: Leo Burnett del Perú S.A.

1.1 Análisis del sector

Según diversos estudios realizados en la ciudad de Lima, la mayonesa está presente en los hogares de todos los niveles socioeconómicos (con excepción del nivel bajo). La penetración es alta, es decir, la mayonesa (envasada o hecha en casa) está presente en nueve de cada diez hogares, en especial, en los niveles socioeconómicos medios y altos¹. Esta penetración se da a pesar de tratarse de un producto que habitualmente no combina con muchos de los platos peruanos; sin embargo, ha logrado introducirse en los hogares peruanos y servir de complemento.

Dado que la mayonesa puede ser tanto de tipo casero como industrial, existen tres grupos principales de consumidores: los que consumen la mayonesa hecha en casa, los que consumen la mayonesa envasada y los que consumen ambas mayonesas (ver gráfico 1.1).

¹ *Reporte*. Año 1, No. 5, diciembre de 1998, p. 1: “La mayonesa, una de las salsas de la vida”.

La mayonesa hecha en casa se encuentra aproximadamente en las dos terceras partes de los hogares, y se considera que la población del nivel socioeconómico bajo superior es la que tiende a consumir en forma exclusiva este tipo de mayonesa. Por su parte, la mayonesa envasada está presente en tres de cada cinco hogares, y se estima que la población de los niveles socioeconómicos alto y medio alto suele consumirla principalmente (cuenta con una mayor presencia relativa en este segmento)².

Existen varias razones para consumir uno u otro tipo de mayonesa. Los que consumen la mayonesa casera señalan que lo hacen por los siguientes motivos:

- a) Es un producto que no tiene químicos (preservantes, saborizantes y otros aditivos).
- b) Al ser elaborado en casa, hay control sobre su preparación y se emplean solo productos naturales que no afectan la salud de las personas que la consumen.
- c) Es posible ajustar el sabor al gusto de los comensales (o de quien prepara la mayonesa).
- d) La preparación suele ser más económica y rendidora (esto es altamente apreciado por el nivel socioeconómico bajo superior).

De otro lado, los que no la consumen sostienen que no lo hacen por los siguientes factores:

- a) El tiempo que demanda su preparación es mayor en comparación con la mayonesa envasada.
- b) No saben cómo elaborarla.
- c) Consideran que es difícil prepararla.

Los que consumen la mayonesa envasada lo hacen por los siguientes motivos:

- a) Resulta más práctica.
- b) Es más fácil de usar.
- c) Se ahorra tiempo en su preparación.
- d) Es posible percibir un sabor más agradable.
- e) Tiene más tiempo de duración; se puede guardar varios días sin que se malogre.

2 *Reporte*. Año 1, No. 5, diciembre de 1998, p. 1: “La mayonesa, una de las salsas de la vida”.

Por otra parte, los que no la consumen señalan que no lo hacen debido a las siguientes razones:

- a) La mayonesa envasada contiene químicos (como preservantes) que permiten ampliar su período de duración.
- b) Su sabor no es igual al de la mayonesa que se prepara en casa.
- c) Es más cara.

Los estudios también precisan que los principales consumidores de mayonesa son la madre y el padre; luego figuran los hijos varones y, mucho después, las hijas mujeres, quienes tienden a dejar de consumirla por evitar engordar o por el cuidado de la piel.

El consumo de mayonesa suele ser frecuente a la hora del almuerzo. Se incluye como acompañamiento de algunos platos tales como pollos a la brasa, papas fritas y, en menor proporción, en causas y sándwiches.

Según SAMIMP, en el año 1999, el mercado de mayonesa envasada estaba conformado por *Hellmann's* (58%), *Maggi* (29%) y otras marcas (13%) (ver gráfico 1.2).

Cabe señalar que, en mayo de 2000, el mercado de mayonesa envasada ascendía a unas dos mil toneladas métricas (aproximadamente cinco millones de dólares) y dicho mercado tendría aún un potencial de crecimiento³.

Hacia mediados del mismo año, la penetración por marcas en el mercado limeño colocaba en primer lugar a *AlaCena*; a ella le seguían *Hellmann's* y *Maggi* (ver gráfico 1.3)⁴. La marca perteneciente a la empresa Alicorp había logrado un importante crecimiento de la categoría. El gráfico 1.4 muestra que esta marca mantenía el porcentaje más alto en cuanto al volumen de producto comprado en hogares.

3 *Síntesis*. 8 de mayo de 2000, p. 13: "Mercado de mayonesa tiene potencial de crecimiento en el país".

4 Durante varias décadas, las principales marcas de mayonesa envasada en el mercado peruano habían sido *Maggi*, *Hellmann's*, *Kraft* y *Heinz*, y era igualmente importante el consumo de la mayonesa doméstica elaborada por el ama de casa.

Asimismo, la penetración general del producto, que considera el porcentaje de hogares que adquirieron mayonesa envasada por lo menos una vez durante el período de medición, ha observado un crecimiento: de 16,7% pasó a 32,2%⁵.

Cabe señalar que el ingreso de la mayonesa *AlaCena* al mercado en mayo de 2000 generó la reacción de las principales mayonesas competidoras como *Hellmann's* y *Maggi*. Estas marcas se defendieron mediante el uso de la prensa, el uso intensivo de descuentos de precios puntuales y las actividades promocionales tácticas. La promoción incluyó los canjes, las ofertas en autoservicios, las ofertas al comercio, los *bonus-packs* y *on-packs*, las degustaciones, entre otros⁶.

Según datos de Apoyo de junio de 2001, solo el 18% de los entrevistados manifestó su consumo de mayonesa en forma diaria o varias veces por semana, mientras que el 12% señaló que la compraba con esa misma frecuencia (ver cuadro 1.1). Además, a pesar de que la mayonesa tiene una alta penetración en los hogares, el consumo de la casera asciende en promedio a 1,4 veces por semana, mientras que el de la envasada es de 2,2 veces por semana⁷.

Para los niveles socioeconómicos C y D/E, el lugar en donde se realiza principalmente la compra de mayonesa es el mercado; mientras que para los niveles socioeconómicos A y B, los lugares más frecuentes de compra son los supermercados y autoservicios (ver cuadro 1.2).

Otro factor importante es que la elección de la marca de mayonesa envasada tiende a efectuarse generalmente antes de ir al establecimiento; esto lo indicó el 71% de los entrevistados. Asimismo, el 55% manifestó ser leal a la marca, lo cual implica que los consumidores dejan de comprar el producto si no encuentran la marca en el establecimiento al cual acuden o, de lo contrario, van en su búsqueda a otro lugar (ver cuadro 1.3).

De otro lado, es necesario mencionar un hecho que constituye también un aspecto relevante. *Hellmann's* fue la marca preferida de mayonesa de las amas

5 *Anda*. Año 6, No. 24, p. 25: "El mercado de la mayonesa envasada".

6 En el caso de *Maggi*, esta efectuó una promoción denominada "Mágica", que consistía en un sorteo de electrodomésticos y en la que participaron todas sus líneas de producto.

7 *Reporte*. Año 1, No. 5, diciembre de 1998, p. 1: "La mayonesa, una de las salsas de la vida".

de casa hasta antes de junio de 2000; sin embargo, a partir de esa fecha, la marca *AlaCena* logró superar considerablemente a las otras dos marcas de mayonesa envasada existentes en el mercado (ver cuadro 1.4).

AlaCena es la marca preferida por todos los niveles socioeconómicos. La segunda marca importante es *Maggi*, la cual tiene gran aceptación en los niveles socioeconómicos B y D/E (ver cuadro 1.5).

1.2 Alicorp S.A.

1.2.1 La empresa

Alicorp tiene sus orígenes en el año 1956. Apareció con el nombre de Anderson Clayton & Co., empresa que posteriormente fuera adquirida por el Grupo Romero. El 14 de febrero de 1997, se decidió adoptar la denominación Alicorp S.A. luego de una serie de negociaciones y adquisiciones de varias empresas —como Calixto Romero S.A., Cía. Oleaginosa Pisco S.A., La Fabril, Codisa, Molinera del Perú, Nicolini Hermanos—, que permitieron la conformación del Consorcio de Alimentos Perú Pacífico S.A., y por acuerdo de la Junta General Extraordinaria de Accionistas. A partir de entonces, su estrategia de desarrollo se basó en tratar de posicionarse como la empresa que cubre el ámbito del mercado andino, para lo cual resultaba importante el desarrollo de productos de mayor valor agregado, la implementación de un nuevo sistema de distribución y ventas, y la consolidación financiera.

Alicorp se dedica a la fabricación y distribución de aceites, grasas comestibles, fideos, harinas, galletas, jabón para lavar y alimentos balanceados para consumo animal. Además, se encarga de la distribución de arroz y otros productos que son fabricados por terceros.

Asimismo, la empresa ha firmado una serie de convenios con otras empresas como Kraft-Food Inc., el grupo industrial Bimbo, PT Japfa de Indonesia (para la producción de alimentos para camarones), entre otras.

1.2.2 Los negocios de Alicorp S.A.

Alicorp mantiene una serie de negocios en los cuales se han venido aplicando determinadas estrategias orientadas a tratar de lograr el posicionamiento planteado.

Los negocios farináceos

Este tipo de negocios abarca la producción de harinas y fideos. En el caso de las harinas, las tres marcas que posee la empresa son *Blanca Flor*, *Nicolini* y *Blanca Nieve*. En el caso de los fideos, las principales marcas son *Nicolini*, *Don Vittorio* y *Lavaggi*.

En este último rubro, la estrategia de Alicorp ha consistido en relanzar las tres marcas mencionadas, además de introducir nuevas líneas de producto. Un factor importante para el desarrollo de esta estrategia ha sido la puesta en marcha de la nueva planta de pasta, operativa desde mediados de 1998, que cuenta con una capacidad de 80 mil toneladas métricas anuales y que pueden ser ampliadas a 250 mil.

Las exportaciones en el rubro de fideos representaron el 3,5% del total de las ventas de la empresa y estuvieron dirigidas principalmente a los mercados boliviano y chileno.

Los negocios oleaginosos

Estos negocios comprenden la producción de aceites, mantecas, margarinas y jabones. El más importante es el rubro de aceites, en el que la empresa mantiene sus marcas *Primor*, *Capri*, *Friol* y *Cocinero*. En el rubro de jabones para lavar, la marca más importante es *Bolívar*, la cual abarca cerca del 70% del mercado nacional. De otra parte, en el rubro de margarinas, las marcas son *Sello de Oro* y *Fina*. Cabe mencionar que en el segmento de mantecas y aceites existen los productos vegetales —cuya materia prima son las grasas vegetales— y los productos compuestos —cuya materia prima son las grasas vegetales y animales.

La estrategia aplicada por la empresa en este negocio ha estado orientada a lograr la consolidación del segmento de aceites vegetales, así como a poner énfasis en la marca, la calidad y la presentación de los productos.

El negocio de golosinas

El negocio de golosinas está compuesto por la producción de galletas (dulces y saladas) y de hojuelas de maíz (*cornflakes*). Las principales marcas de galletas son *Royal*, *Fénix* y *Victoria*, mientras que la de *cornflakes* es *Crujís*. El primordial objetivo de la empresa en este negocio consiste en liderar el mercado con productos de calidad y a precios competitivos con el fin de atender a diversos sectores de mercado.

El negocio de alimentos balanceados

En el negocio de alimentos balanceados para animales, Alicorp mantiene la marca *Nicovita*, la cual es exportada básicamente al mercado centroamericano. No obstante, Alicorp orienta su producción de alimentos balanceados a diferentes mercados extranjeros entre los que se encuentran Bolivia, Chile, Haití y Japón.

1.3 Mayonesa AlaCena

La mayonesa *AlaCena* es un producto único y diferente del resto de mayonesas. Trata de capitalizar la culinaria peruana que es valorada no solo por el poblador peruano, sino también por los pobladores de la región latinoamericana.

AlaCena es elaborada a partir de una fórmula exclusiva cuya receta, sabor, olor, color, consistencia y apariencia son comparables con la mayonesa hecha en casa, puesto que posee un sabor agradable y tiene el punto exacto de limón. El sabor de la mayonesa *AlaCena* es el resultado de una cuidadosa preparación con los mejores ingredientes y la receta casera. Dicha elaboración consiste en un batido continuo de yemas frescas de huevo con aceite vegetal vertido en pequeños chorros hasta lograr una cremosa salsa a la que se le añaden jugo de limón y otras especias.

Este producto fue lanzado al mercado por la empresa Alicorp que siguió un plan estratégico orientado a incorporar nuevos productos, marcas de mayor valor agregado y estándares de calidad. Estos elementos le permitieron competir con las marcas transnacionales dentro de un mercado globalizado.

1.3.1 La campaña promocional

La oportunidad de mercado para el desarrollo de la campaña promocional de la mayonesa *AlaCena* se dio por la confluencia de los siguientes factores:

- El crecimiento anual promedio del mercado peruano de mayonesas que, a pesar de la crisis por la que atravesaba el país, ascendió a 8% en el último quinquenio⁸

⁸ Quinto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos finalistas (documento). Septiembre de 2000, p. 55: “Mayonesa AlaCena”.

- La existencia de un mercado potencial. El consumo per cápita de mayonesa en el país solo ascendía a 80 g al año, cifra menor a la que se obtiene en otros países de la región como Bolivia (290 g), Colombia (400 g), Venezuela (1.100 g) y Chile (1.900 g).
- La existencia de un importante 41% de los hogares que aún consumen preferentemente o de manera exclusiva la mayonesa hecha en casa⁹
- La mayor concentración en Lima del consumo de mayonesas envasadas frente al consumo en provincias

Pese a la existencia de estos factores favorables, Alicorp debía superar un fuerte obstáculo: el dominio de la categoría de mayonesas envasadas por dos marcas transnacionales: *Hellmann's* de Best Foods/Lever, que mantenía el 58% de participación del mercado; y *Maggi* de Nestlé, que mantenía el 29% de participación. La existencia de estas dos marcas implicaba la necesidad de diseñar un producto superior, crear un posicionamiento innovador y relevante en una categoría ya madura y hacer frente a dos marcas que contaban con una gran capacidad de reacción.

1.3.2 Objetivos y estrategias de *marketing*

La campaña tuvo como finalidad posicionar la mayonesa *AlaCena* dentro del mercado peruano. Los objetivos específicos fueron dos:

- a) alcanzar un segundo lugar en la categoría de mayonesas con un 35% de participación, objetivo que debía lograrse después de un año del lanzamiento de la marca; y
- b) lograr el primer lugar en la categoría a fines del año 2001

La estrategia de *marketing* que adoptó la empresa se basó en tratar de promocionar la mayonesa *AlaCena* en función del siguiente concepto: ser la más rica gracias a su elaboración con la auténtica receta casera que tiene justo el toque de limón característico. La elaboración de esta idea se apoyó en los resultados de diversos estudios según los cuales los consumidores tendrían a considerar que la mayonesa preparada en casa era la mejor por su sabor casero y su toque justo de limón.

⁹ *Quinto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos finalistas* (documento). Septiembre de 2000, p. 55.

De esta manera, la empresa utilizó el sabor limonado, el suave color amarillo y la auténtica consistencia cremosa como elementos para confirmar la promesa del producto que Alicorp ofrecía al mercado. Por lo tanto, el plan de *marketing*, que consideraba tanto las campañas de comunicación y promoción como el empaque mismo del producto, estaría orientado a enfocar esta promesa.

La estrategia utilizada para la formulación del producto se basó en los siguientes elementos:

- El desarrollo local del producto, para lo cual se contó con la asesoría técnica de la empresa japonesa Q.P. Corporation
- El uso de una serie de estudios de índole cuantitativa y cualitativa que permitieran definir el producto y el concepto. Así, se utilizaron estudios en profundidad, pruebas ciegas pareadas e individuales, pruebas de producto, estudios de base para la categoría, y estudios de concepto y uso.

Para el lanzamiento del producto, la estrategia se sustentó en el esquema *Blitzkrieg* (guerra relámpago), que daba prioridad a las actividades en un orden consecutivo, es decir, en cascada. El lanzamiento fue concretado en un período de cuatro semanas. Las actividades desarrolladas fueron las siguientes:

- La distribución horizontal del producto, que se hizo de forma rápida recurriendo, en primer lugar, a las cadenas de supermercados y luego a los minoristas de Lima, mayoristas y provincias
- El desarrollo de promociones estratégicas, orientadas a promover la prueba del producto
- La publicidad creativa y vendedora, que facilitó la captación del público objetivo a través de distintos medios
- La formulación de un precio a la par con el de la competencia, el cual debía ser controlado para ser consistente con la imagen de calidad de la marca

En cuanto a las estrategias específicas de los diferentes elementos de la mezcla de *marketing*, las decisiones fueron las siguientes.

- **Producto y empaque:**
Se estableció que el producto debía ser superior en el atributo diferencial sabor, con menciones positivas en limón, color y consistencia. Además, debía contar con una evaluación general igual o superior a sus principales competidores y ningún atributo crítico de evaluación debía ser nega-

tivo. Para ello, se utilizaría como medición una prueba cuantitativa ciega no pareada entre consumidores.

En relación con el empaque, este debía integrar elementos gráficos distintivos que comunicaran el concepto de *AlaCena*. Algunos componentes fueron el bodegón con acuarela, que muestra los ingredientes de una auténtica mayonesa casera; los tonos pastel naturales y el degradé verde, que hacía referencia al limón; y el texto con el término “la receta”. Las presentaciones de *AlaCena* preferidas por el consumidor peruano serían el frasco tradicional de vidrio de 350 cc; los *sachets* de 10 cc; y los *doypacks* de 100 cc, 500 cc y 1.000 cc (trilaminados con aluminio y practitapas laterales).

- **Precios:**

Se fijó un precio al comercio y al consumidor de paridad (igualdad por unidad) en función de su competidor principal, *Hellmann's*. Esto se hizo con la finalidad de ser consistente con la imagen de calidad que se quería construir para el producto. Además, no se dieron promociones de descuento al comercio.

- **Distribución y comercialización:**

Desde la primera semana, se buscó lograr el 100% de distribución en los autoservicios de Lima. Asimismo, para la tercera semana, se buscó, por lo menos, el 50% de cobertura en los minoristas de Lima y el 35% en los minoristas de provincias.

Para lograr estos porcentajes, se dio capacitación sobre diversos temas a la fuerza de ventas propia y de los distribuidores. Dichos temas estaban vinculados con el producto, el *mix* de *marketing*, los planes y el esfuerzo de los argumentos de venta y mercadeo. Además, a partir de la cuarta semana, con el fin de alcanzar los objetivos de distribución, se hizo un esfuerzo adicional mediante el uso de camionetas de venta que permitieron colocar la mínima unidad de venta en los puntos aún no cubiertos para esa fecha.

También se recurrió al equipo de mercaderistas de Alicorp, tanto en Lima como en ocho ciudades de provincias, para reforzar la visibilidad y la colocación de material *pop* como, por ejemplo, afiches, colgantes, dispensadores, polipasacalles, entre otros. En los autoservicios, se alquilieron cabeceras de góndolas y se contrataron señoritas impulsadoras para estimular la prueba del producto.

- **Promoción:**

La estrategia que se iba a seguir se diseñó luego de analizar los resultados del estudio “Concepto y uso entre consumidores” realizado por Apoyo Opinión y Mercado. El estudio dio como resultado que el *top box* de intención de compra de la mayonesa *AlaCena*, en tanto alternativa ante la marca habitualmente consumida, era de un 38% cuando las personas, sin haber probado el producto, estaban expuestas solo a su concepto. Luego de su degustación, la intención de compra *top box* se incrementó a 71%. Tomando en cuenta estos resultados, se decidió que la estrategia de promoción por aplicar debía ser clara y enfocada a generar rápidamente la prueba del producto por parte del público, combinándola con una publicidad de clase mundial.

El objetivo fue tratar de conseguir, al tercer mes de lanzado el producto al mercado, niveles de prueba (o de penetración acumulada) de un 50% entre los hogares consumidores de mayonesa. Para ello, se determinó que el precio de venta del producto cubriría el costo del producto muestreado.

Los medios promocionales empleados fueron:

- Degustaciones, impulsación y muestreo-venta, durante una semana, de un *doypack* de 100 cc por persona en los autoservicios ubicados en la ciudad de Lima
- Promoción *coop in-pack* en el pan *Bimbo* (otro de los productos de Alicorp) que incluía dos *sachets* de mayonesa *AlaCena* de 10 cc cada uno. La promoción se mantuvo por dos semanas.
- Venta de *sachets* de 10 cc a restaurantes de comida rápida como Kentucky Fried Chicken, Burger King, Bombos; y pollerías como Norky's y Rocky's. En este caso, la venta se haría con la finalidad de que el producto se repartiera a clientes en locación y mediante entrega a domicilio o *delivery*.
- Muestreo-venta puerta a puerta de un *doypack* de 100 cc en hogares de Lima y principales ciudades de provincias

1.3.3 La publicidad de la campaña

El principal objetivo comunicacional que Alicorp se planteó en su campaña consistió en crear conciencia del carácter de la nueva marca *AlaCena* (se trataba de una marca confiable, jovial, natural y contemporánea). Con ello, se buscaba preparar el camino para potenciar la efectiva prueba del producto. El título elegido para la campaña fue “El rico sabor de casa”. La idea que encierra esta frase formó parte del concepto publicitario de la marca.

La estrategia publicitaria pretendió transmitir que la mayonesa *AlaCena* era la más rica, ya que se trataba de un producto elaborado con la auténtica receta casera y que tenía el toque justo de limón, elemento característico de las mejores mayonesas preparadas en casa.

De esta manera, se preparó un comercial de lanzamiento denominado “Fast food”. En este comercial, se dramatizaba que el rico sabor de la mayonesa *AlaCena* hacía sentir a la persona que la probaba como si estuviera en casa. El reto que se tuvo que vencer en el momento de elegir el comercial era el de crear una ejecución que fuera bastante atractiva para los jóvenes, pero que, a la vez, no dejara de lado al ama de casa de treinta años o más.

1.3.4 La audiencia objetivo

La mayonesa *AlaCena* tiene como público objetivo primario a las amas de casa de los niveles socioeconómicos A, B y C, ya que son ellas quienes deciden la compra de los productos que han de consumir los miembros del hogar. Su público objetivo secundario está conformado por los adolescentes y jóvenes cuyas edades fluctúan entre los 10 y 25 años, y que pertenecen a los mismos niveles socioeconómicos. Este segundo grupo son los denominados *heavy-users*, los cuales influyen en la decisión de la marca que va a ser comprada.

1.3.5 Estrategia de medios

El período de exhibición de la campaña publicitaria que se desarrolló para el lanzamiento de la mayonesa *AlaCena* se extendió desde el 6 de mayo hasta el 14 de julio de 2000.

La estrategia publicitaria no solo consideró la televisión como medio de difusión, sino también los periódicos, las revistas, la publicidad exterior (circuitos de autobuses y paletas exteriores), entre otros. Se acudió a estas vías de comunicación debido a la rapidez requerida y a que se pensaba que solo con la televisión no se podría llegar rápidamente al público de los niveles socioeconómicos A y B. Por tal motivo, durante los tres primeros meses después del lanzamiento del producto, se utilizó el conjunto de medios de difusión mencionados.

El monto de inversión en medios que realizó Alicorp durante el período de exhibición de la campaña fue de 1.436 millones de dólares de acuerdo con tarifas impresas. Dicho monto fue distribuido de la siguiente manera: televisión (65%),

vía pública (15%), impresos (9%), revistas (6%), prensa (4%) y otros (1%) (ver gráfico 1.5)¹⁰.

Durante el período de la campaña, la empresa utilizó principalmente la televisión de señal abierta y la televisión por cable. Siguió una estrategia de continuidad con una pauta que aseguró una frecuencia efectiva de 3+ y un alcance de 80% en la audiencia primaria y de 70% en la secundaria. Para el 14 de julio de 2000, esto se tradujo en un total de 2.817 TGRP¹¹.

1.3.6 Resultados obtenidos

Según diversos estudios, además de cautivar a los consumidores de otras marcas de mayonesa envasada, *AlaCena* logró desarrollar la categoría de mayonesas al atraer a consumidores de mayonesa preparada en casa. El ponderado nacional de participaciones de SAMIMP para Lima y ocho provincias muestra que, luego del lanzamiento de *AlaCena*, el mercado de mayonesas envasadas creció en un 37% (de 105 toneladas métricas pasó a 144)¹².

Según SAMIMP, para el tercer mes de su lanzamiento, *AlaCena* logró obtener el liderazgo en el sector de mayonesas con un 45,1% de participación en todo el país (48,8% en Lima y 34,9% en provincias). Las dos marcas que habían sido las principales del sector durante aquel tiempo fueron desplazadas: *Hellmann's* pasó de 59% a 31% y *Maggi* de 29% a 17%¹³.

El porcentaje de participación obtenido por *AlaCena* le permitió a Alicorp superar ampliamente los objetivos de *marketing* que se había fijado para su producto. Dada la tendencia creciente, la única restricción que tuvo que enfrentar fue la limitada capacidad de suministro. Por otro lado, el producto había logrado un

10 Los pesos publicitarios elegidos por la empresa aseguraban el cumplimiento de los objetivos de exposición fijados en la estrategia de medios; incluso en el caso de que hubiera una reacción de la competencia. Tal situación se produjo en el año 1997 cuando *Mavesa* ingresó en el mercado provocando la reacción de *Maggi* y *Hellmann's*, marcas que tuvieron un total de TGRP de 3.506, 1.593 y 6.136 respectivamente.

11 TGRP significa Target Group Rating Points. Es una medida del alcance y la frecuencia de la campaña publicitaria televisiva.

12 *Quinto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos finalistas* (documento). Septiembre de 2000, p. 59: "Mayonesa AlaCena".

13 *Quinto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos finalistas* (documento). Septiembre de 2000, p. 58: "Mayonesa AlaCena".

nivel de penetración (prueba) de 55% entre los hogares consumidores de mayonesa de los estratos socioeconómicos A, B y C de Lima. Dicho nivel superó el objetivo de 50% fijado por la empresa.

El estudio cuantitativo de seguimiento temprano elaborado por Apoyo Opinión y Mercado mostró que, a un mes de lanzado el producto, del total de amas de casa de los niveles socioeconómicos B y C de Lima (segmento objetivo del estudio) que ya habían probado la marca *AlaCena*, el 68% había vuelto a adquirirla. Además, igual porcentaje consideraba el producto como excelente/muy bueno.

Un estudio de nivel de recordación efectuado por International Service Perú a amas de casa de todos los niveles socioeconómicos de Lima determinó que, en el mes de julio de 2000, la mayonesa *AlaCena* contaba con un *top of mind* en televisión de 54% (en el caso de *Hellmann's* y *Maggi*, los niveles eran de 32% y 8% respectivamente). Asimismo, el 42% de las encuestadas manifestó que la última marca de mayonesa adquirida había sido *AlaCena*; el 37% señaló que había sido *Hellmann's*; y el 11%, *Maggi*.

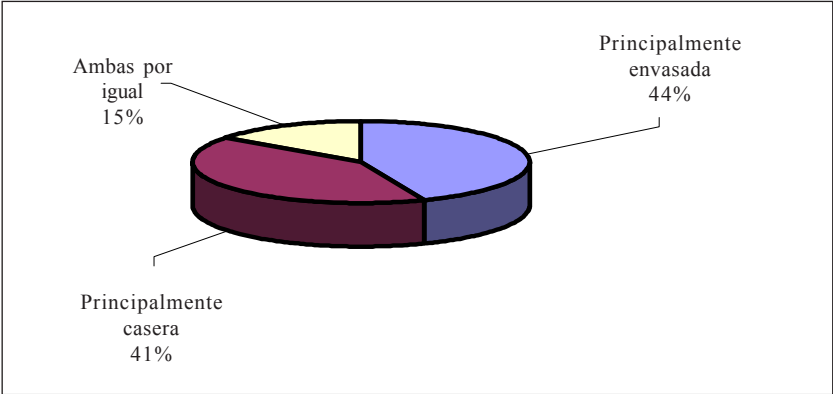
Preguntas

Se solicita a usted lo siguiente:

- a) Las fortalezas y debilidades que presentó la campaña desarrollada por Alicorp S.A. para su producto *AlaCena*
- b) La factibilidad de desarrollar la misma campaña en las condiciones actuales

Gráfico 1.1

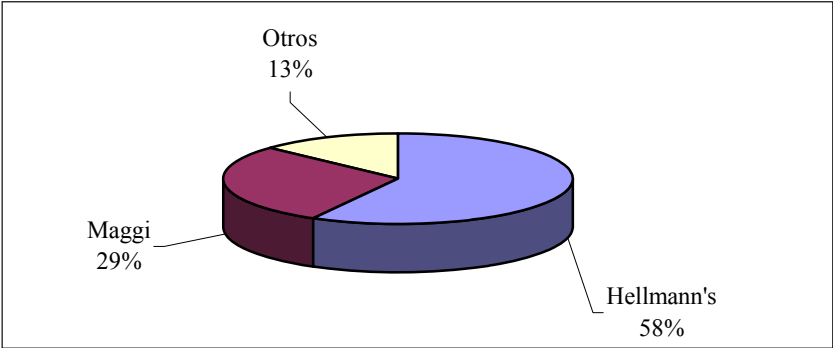
TIPO DE MAYONESA CONSUMIDA EN HOGARES



Fuente: *Quinto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos finalistas* (documento). Septiembre de 2000, p. 55: “Mayonesa AlaCena”.

Gráfico 1.2

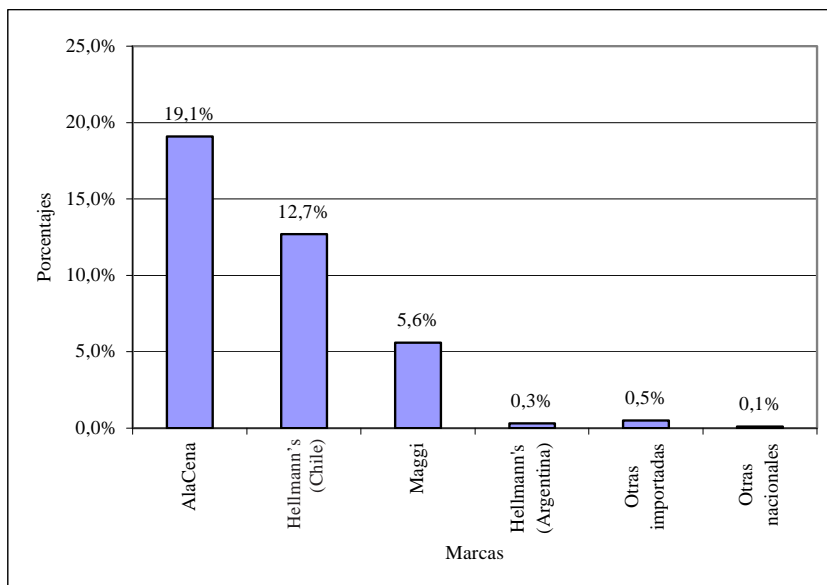
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE MAYONESA ENVASADA
(Año 1999)



Nota: Ciudades medidas: Lima, Piura, Chiclayo, Trujillo, Chimbote, Norte, Sur chico, Arequipa, Tacna, Huancayo, Cuzco, Puno, Iquitos y Juliaca.

Fuente: *Quinto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos finalistas* (documento). Septiembre de 2000, p. 55: “Mayonesa AlaCena”.

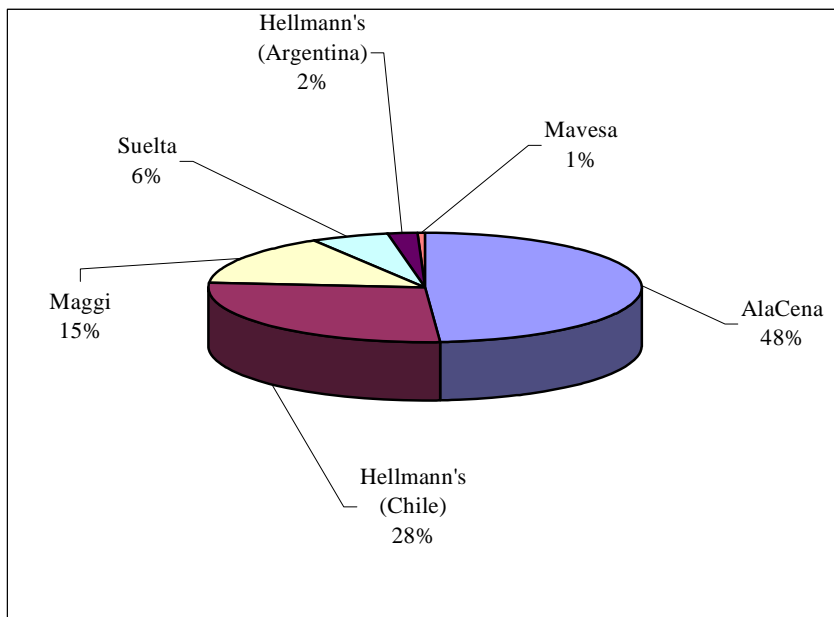
Gráfico 1.3
PENETRACIÓN POR MARCAS



Fuente: *Anda*. Año 6, No. 24, septiembre de 2000, p. 24: “El mercado de la mayonesa envasada”.

Gráfico 1.4

PARTICIPACIÓN POR MARCAS



Fuente: *Anda*. Año 6, No. 24, septiembre de 2000, p. 25: “El mercado de la mayonesa envasada”.

Cuadro 1.1

**FRECUENCIA DE CONSUMO Y FRECUENCIA DE
COMPRA DE MAYONESA**

Frecuencia de consumo 1/	(en porcentaje)
Consumo habitual 2/	56
Diario/varias veces a la semana	18
Semanal	18
Quincenal/mensual	20
Ocasional	19
Nunca	25
Frecuencia de compra 3/	(en porcentaje)
Diario/varias veces a la semana	12
Semanal	37
Quincenal/mensual	37
Ocasional	12
Nunca	2

Nota:

1/ Se entrevistó a un total de 316 amas de casa.

2/ El consumo habitual se refiere al consumo de por lo menos una vez al mes.

3/ Mide el total de amas de casa entrevistadas que consumen dicho producto en sus hogares.

Fuente: *Informe gerencial de marketing*. Apoyo Opinión y Mercado S.A., junio de 2001, pp. 6 y 8: "Liderazgo en productos alimenticios".

Cuadro 1.2
LUGAR DE COMPRA DE LA MAYONESA
(en porcentajes)

Lugar de compra 1/	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D/E
Mercado	42	4	11	40	61
Supermercado/autoservicio	37	96	74	36	18
Bodega	14	0	14	21	9
Ambulante/paradita	2	0	0	0	4
Panadería	2	0	0	2	4
Otros 2/	1	0	1	0	2
No precisa	2	0	0	1	2
Base real (en enteros)	173	23	57	54	39
Distribución ponderada	100	4,3	19,9	30,9	44,9

Nota:

1/ La base es el total de amas de casa entrevistadas pertenecientes a hogares en que se consumen fideos (173).

2/ Otros lugares como panaderías y mayoristas

Fuente: *Informe gerencial de marketing*. Apoyo Opinión y Mercado S.A., junio de 2001, p. 31: "Liderazgo en productos alimenticios".

Cuadro 1.3
ELECCIÓN Y LEALTAD A LA MARCA DE MAYONESAS

Elección de la marca 1/	(en porcentaje)
Elige la marca antes de ir	71
Elige la marca en la tienda	24
No precisa	5
Lealtad a la marca 2/	(en porcentaje)
Lealtad a la marca	55
Compra otra marca	40
No precisa	5

Nota:

1/ La base es el total de amas de casa entrevistadas que consumen dicho producto en sus hogares.

2/ La lealtad a la marca se refleja en el comportamiento del consumidor cuando va a buscar la marca deseada a otro lugar si no la encuentra o no compra otra marca alternativa.

Fuente: *Informe gerencial de marketing*. Apoyo Opinión y Mercado S.A., junio de 2001, pp. 12 y 14: "Liderazgo en productos alimenticios".

Cuadro 1.4

MARCA PREFERIDA DE MAYONESA-AMAS DE CASA
(en porcentajes)

Marcas	Junio 1998	Junio 1999	Junio 2000	Junio 2001
AlaCena	-	-	12	51
Maggi	14	15	14	14
Hellmann's	25	34	30	13

Base: total de amas de casa entrevistadas pertenecientes a hogares en que consumen mayonesa (76)

Fuente: *Informe gerencial de marketing*. Apoyo Opinión y Mercado S.A., junio de 2001, p. 31: "Liderazgo en productos alimenticios".

Cuadro 1.5

MARCA PREFERIDA DE MAYONESAS SEGÚN NIVELES
SOCIOECONÓMICOS-AMAS DE CASA
(en porcentajes)

Marcas	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D/E
AlaCena	51	80	54	54	43
Maggi	14	0	29	4	14
Hellmann's	13	10	7	25	7
Otras	6	0	3	8	7
No precisa	16	10	7	9	29
Base total	173	23	57	54	39
Distribución ponderada	100	4,3	13,3	30,9	44,9

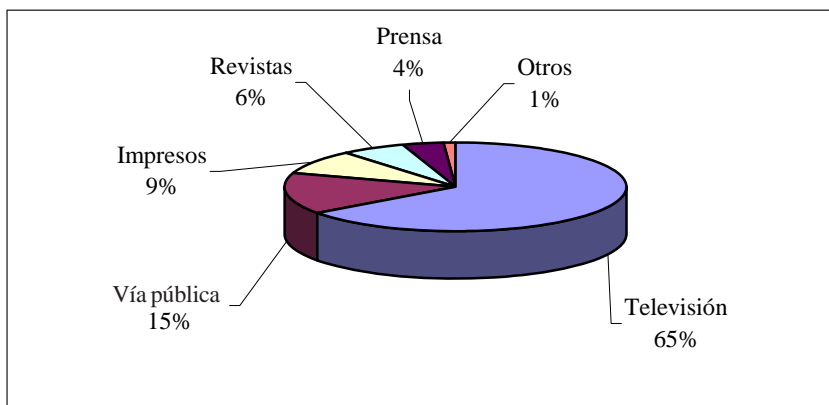
Total: 100% vertical

Base: se entrevistaron a 173 amas de casa de hogares que consumen mayonesa.

Fuente: *Informe gerencial de marketing*. Apoyo Opinión y Mercado S.A., junio de 2001, p. 31: "Liderazgo en productos alimenticios".

Gráfico 1.5

ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA POR MEDIO



Fuente: *Quinto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos finalistas* (documento). Septiembre de 2000, p. 57: “Mayonesa AlaCena”.

1.4 Bibliografía

Anda. Año 6, No. 24, septiembre de 2000, pp. 24-5: “El mercado de mayonesa envasada”.

Informe gerencial de marketing. Apoyo Opinión y Mercado S.A., junio de 2001, pp. 6-31: “Liderazgo en productos alimenticios”.

Páginas web:

<http://www.alicorp.com.pe>: “Participando en la cadena productiva sostenible”, enero de 2001.

<http://www.dcrperu.com>

<http://www.gestion.com.pe>

<http://www.sni.org.pe>

<http://www.stagnito.com>: “Reportaje latinoamericano”, agosto de 2000.

Quinto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos finalistas (documento). Septiembre de 2000, pp. 55-9: “Mayonesa AlaCena”.

Reporte. Año 1, No. 5, diciembre de 1998, pp. 1-2: “La mayonesa, una de las salsas de la vida”.

Síntesis. Mayo de 2000, p. 13: “Mercado de mayonesa tiene potencial de crecimiento en el país”.

Síntesis. Mayo de 2000, p. 24: “Nueva marca AlaCena con el rico sabor de casa”.

Caso: Triple Kola

Categoría: lanzamientos
Premio Effie Oro 2000

Anunciante: Bebidas La Concordia S.A.

Agencia: Mayo FCB Publicidad

2.1 Análisis del sector

El mercado peruano de bebidas gaseosas se ha caracterizado por tener uno de los más bajos niveles de consumo per cápita en Latinoamérica. El consumo per cápita promedio en el Perú es de menos de 100 botellas de ocho onzas; mientras que asciende a 520 botellas en otros países de la región, como en el caso de México, y a 360 botellas en el caso de Chile¹. Entre otros factores, los bajos niveles registrados se deben a la existencia de productos sustitutos (como las frutas), la alta carga impositiva que debían soportar las embotelladoras tanto sobre el producto final como sobre ciertos insumos (combustible), los altos costos de distribución y la propia estructura socioeconómica que hace difícil el acceso de estos productos a una gran parte de la población. Sin embargo, son precisamente todos estos factores los que determinaron la existencia de un mercado potencial.

¹ *Empresa Privada*. Año II, No. 13, febrero de 1999, pp. 28-9: “Todo ya no queda en casa”.

La recesión experimentada en los últimos años ha producido una serie de cambios en los principales mercados de consumo masivo. Este hecho ha provocado que en el mercado de bebidas gaseosas se lleven a cabo diversas políticas y estrategias de comercialización. Algunas características importantes de este mercado son el bajo precio, la aparición de nuevas marcas y la extensión de línea con nuevos tamaños y presentaciones. Todos estos cambios permitieron el crecimiento de la industria, pues, debido al factor precio/rendimiento, las gaseosas económicas se convirtieron en una alternativa de consumo viable para los segmentos socioeconómicos de menor poder adquisitivo. Además, hicieron que las marcas tradicionales tuvieran que adecuarse a la nueva situación competitiva a través de la reducción de sus precios y la extensión de sus líneas con envases de tamaños diversos.

En el año 1998, a pesar de que la mayor competencia se daba entre las marcas fuertes (*Inca Kola* y *Coca Cola*), los competidores provincianos comenzaban a ejercer presión y lograron afectar las participaciones de las otras marcas del sector como *Pepsi Cola* y *Kola Inglesa*. Esta situación provocó la reacción de las empresas J.R. Lindley y Coca Cola Interamerican-Embotelladora Latinoamericana, las cuales, a fines de 1998, entraron en el juego de la guerra de precios con el objetivo de no perder mercado. Si bien estas empresas terminaron cediendo mercado, la permanente actividad de J.R. Lindley permitió que *Inca Kola* siguiera siendo la marca líder y que no perdiera tanta participación. La empresa también logró mantener su posición gracias al aporte de *Bimbo Break* en el segmento de bebidas rojas.

En cuanto a las marcas económicas, dos de ellas, pertenecientes a los grupos Añños y Concordia, desempeñaron una importante función en el sector de bebidas gaseosas. El Grupo Añños, con su producto *Kola Real*, adoptó la estrategia de flanquear a los líderes mediante una política del precio “justo”, que consistía en fijar un precio alrededor de 50% por debajo de los precios de las marcas tradicionales. Además, se basó en dos propósitos: la presentación de bebidas de colores con los sabores naranja, lima limón, piña, fresa y cola; y la presentación de dos únicos tamaños (de 670 ml y de 250 ml; luego aparecería la de litro y medio). Respecto a la estrategia de distribución, el Grupo Añños consideró el repunte en los mercados del interior en los que mantenía una presencia de más de diez años a través de sus nueve plantas ubicadas en Apurímac, Ayacucho, Bagua, Cajamarca, Huacho, Huancayo, Lima, Sullana y Trujillo. También consideró el ataque inicial a los conos de la ciudad de Lima en los que mantuvo una buena aceptación. La empresa se fue preparando tanto en el producto como en la capacidad económico-financiera para ingresar al mercado lime-

ño en el momento apropiado. La oportunidad se dio en el año 1997 y se vio reforzada por la presencia del fenómeno de El Niño, el cual permitió el crecimiento del sector de bebidas gaseosas. De este modo, la empresa logra un crecimiento notable a pesar de haber realizado una austera campaña publicitaria que se basó en el anuncio en bloques económicos-rotativos y una promoción masiva que facilitó la prueba del producto.

Por su parte, el Grupo Concordia-Embotelladora Rivera contó con sus productos *Concordia*, *Triple Kola* y *Chiki*, orientados a los segmentos de fantasía, de las amarillas e infantil respectivamente; así como en el agua de mesa *San Carlos* y los jugos *Calypso*. Su estrategia se basó en una ampliación de cobertura que inicialmente comprendió a los niveles socioeconómicos A y B del mercado limeño y a los autoservicios. Esta estrategia recibió apoyo publicitario y enfatizó la imagen de la marca *Concordia*.

En el año 1999, el mercado de bebidas gaseosas prácticamente no creció y fueron las gaseosas económicas las que continuaron ganando terreno gracias a la mayor tendencia entre los consumidores a trasladarse hacia marcas de menor precio. En el verano de ese año, dichas gaseosas alcanzaron su auge al llegar al 35% de participación². En abril, el segmento de bebidas gaseosas representaba el 22% del mercado y las marcas más importantes fueron *Kola Real* de Industrias Añaños y *Kola Tentación* de Embotelladora Rivera³. La primera, considerada como la del precio justo, logró manejar en forma adecuada su mezcla y posicionamiento para seguir creciendo. La segunda, que fue traída a Lima desde el mercado piurano (donde se desempeñaba exitosamente) con el propósito de enfrentar a las marcas de bajo precio, logró experimentar un crecimiento que afectó la participación de las otras marcas de la embotelladora (*Concordia*, *Triple Kola* y *Chiki*). Sin embargo, el Grupo Concordia logró fortalecer su tradicional marca gracias al apoyo que recibió de Pepsico por el manejo de su franquicia.

En el segmento de gaseosas económicas del mercado limeño, aparecieron nuevas marcas actualmente alentadas por la función que desempeñan las más importantes del sector. Este es el caso de *Full Kola*, *San Cayetano*, *Susi Kola*, *Ya*

2 *Medio Empresarial*. Año III, No. 28, agosto de 2000, p. 51: "Gaseosas: precios embotellados".

3 *Marketing Estratégico*. Año VIII, No. 202, 1999, p.1: "Gaseosas económicas continúan ganando mercado: Kola Real captura 14% del mercado".

Kola, Saboré, entre otras. Algunas de ellas han intentado incrementar su participación mediante la aplicación de promociones. Por ejemplo, entre junio y julio de 1999, *Full Kola*, de la Embotelladora Phil Service S.A., recurrió a la promoción sorteo dirigida al comercio y a los consumidores (sortearon ocho pasajes a Miami para el primer grupo y una suma en efectivo para el segundo grupo). Esta promoción fue apoyada con afiches colocados en los distintos puntos de venta de los conos de Lima y en algunos grifos y bodegas de la ciudad.

Así, las gaseosas económicas fueron encontrando su espacio en el mercado limeño, puesto que el consumidor se veía motivado a adquirir una gaseosa a un precio menor del que tendría que pagar por una de marca tradicional.

Mientras tanto, la marca *Inca Kola* mantenía el liderazgo del sector, así como del mercado de gaseosas amarillas. Esta marca, perteneciente a J.R. Lindley y a la Corporación Inca Kola⁴, tuvo que hacer esfuerzos por mantener su liderazgo y recuperar sus volúmenes.

Con este fin, a partir de la segunda mitad de 1999, la empresa optó por aplicar tres campañas: la de envases, en la que se rebajaron los precios de los empaques *multiservice* (botellas retornables y no retornables de 1 lt; 1,5 lt; 2 lt; y 2,25 lt); la de autoservicios, orientada a incrementar en un 40% las ventas en estos centros; y la global, con la promoción “Tombokola”. Esta promoción fue considerada una campaña de lealtad en la que el ama de casa era la “reina del ahorro”. Perseguía los siguientes objetivos: por un lado, el incremento del liderazgo y de la participación de *Inca Kola* en 8,2 puntos porcentuales durante la campaña promocional; y, por otro lado, el aumento de la apreciación de marca que “va bien con las comidas”, de la recordación de marca y de la frecuencia de consumo. Debido a los resultados favorables obtenidos, la promoción fue extendida hasta diciembre y se logró un incremento de casi nueve puntos en la participación de mercado⁵.

En este contexto, la principal característica de las marcas líderes fue la de continuar con la estrategia de guerra de precios (además de promociones y publicidad) para recuperar parte del terreno perdido por la presencia de las marcas

4 A partir de 1999, estas empresas tienen como accionista mayoritario a Coca Cola Interamerican.

5 *Punto de Venta*. Año VII, No. 76, 1999, p. 37: “La Tombokola incrementa ventas de Inca Kola en 158%”.

económicas⁶. Esta estrategia les permitió a las primeras recuperar 15 puntos del mercado perdido, mientras que las segundas retrocedieron de 35% a 20%⁷.

Para mayo de 2000, la marca *Inca Kola* contaba con una participación de 88,31% del segmento amarillo⁸. Otras marcas también experimentaron un crecimiento en su participación como *Kola Real* (segmento amarillo) cuya participación pasó de 0,30% en mayo de 1999 a 3,83% en julio de 2000⁹. Un sondeo de mercado realizado por Imasen en septiembre de 2000 entre el público de 11 a 17 años (consumidor de bebidas gaseosas) determinó que *Coca Cola* e *Inca Kola* tenían los más altos niveles de recordación en este grupo (83,4% y 82,8%, respectivamente). Seguían la lista *Sprite* (49%), *Pepsi* (44,8%), *Kola Real* (43,6%), *Triple Kola* (32,4%) y *Fanta* (32,4%)¹⁰. Además, este grupo consideraba a *Inca Kola* como la mejor gaseosa y su publicidad era la más recordada (debido a sus *spots* publicitarios y la calidad del comercial). Luego se nombraban a *Coca Cola*, *Pepsi Cola* y *Kola Real*.

En el año 2001, continuaron los lanzamientos de productos, lo que refleja la fuerte competencia del sector de bebidas gaseosas. Backus relanzó *Guaraná* y *Saboré*; Coca Cola hizo lo mismo con sus productos *Fanta Piña* y *Crush*; y el Grupo Kola Real lanzó su agua de mesa *Cielo*.

Durante los primeros nueve meses de ese año, la producción de bebidas gaseosas alcanzó los 893,5 millones de litros y se logró un incremento de 7,6% respecto del mismo período del año anterior¹¹. Ello se debió, en primer lugar, a la mayor demanda interna generada por la mayor penetración hacia nuevos sectores socioeconómicos y la mayor frecuencia de consumo de los mercados cautivos ante el relativo estancamiento de los precios (a esto se suma el lanzamiento

6 Según analistas de mercado, la competencia hizo que los precios de las bebidas gaseosas disminuyeran 40% en promedio. (*La Empresa*, No. 32, 20 de noviembre de 2000 (<http://www.infonegocio.com.pe>): “El turno de las pequeñas; el precio sí hace la diferencia en el mercado de bebidas gaseosas”).

7 *Medio Empresarial*. Año III, No. 28, agosto de 2000, p. 51: “Gaseosas: precios embotellados”.

8 *Quinto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos finalistas* (documento). Septiembre de 2000, p. 19: “Triple Kola”.

9 *Ibídem*.

10 *Gestión*. 2 de noviembre de 2000, p. 23: “Guerra de colas... y de soles”.

11 *Riesgos de Mercado*. Noviembre de 2001, p. 84: “Gaseosas. Empresas desarrollan nuevos productos y mercados”.

continuo de productos y presentaciones) y, en segundo lugar, a la mayor demanda externa motivada por la captura de nuevos mercados de exportación.

A pesar de que en los últimos años la aparición de las marcas económicas ha permitido a las empresas de bebidas gaseosas ampliar su mercado, aún el consumo per cápita local sigue siendo bajo, pues llega a 176 botellas medianas anuales de ocho onzas en relación con el promedio latinoamericano que asciende a 295 botellas¹².

Finalmente, cabe señalar que el mercado de bebidas gaseosas se sigue caracterizando aún por la presencia de las marcas económicas como *Kola Real*, *Concordia*, *San Cayetano*, *Full Kola*, entre otras. Algunas de ellas se han preocupado por construir una marca con respaldo; tal es el caso de *Kola Real* que ha desarrollado una campaña de imagen para dar a conocer la magnitud de la empresa y el apoyo que su público objetivo le brinda a la marca.

El cuadro 2.1 muestra la relación de marcas de bebidas gaseosas que actualmente existen en el mercado limeño.

2.2 Bebidas La Concordia S.A.

Los inicios de la empresa se remontan al año 1933 cuando el Grupo Concordia inicia sus actividades en el rubro de vinos y licores. El prestigio y la calidad de los productos elaborados le permitió alcanzar un crecimiento continuo. Por ello, en 1938, con una bien ganada reputación, el grupo decidió construir la primera fábrica de bebidas gaseosas en Barranca. Su primer producto fue lanzado bajo la marca *Concordia* y en los sabores de cola, fresa, limón, piña y soda; todos ellos contaron con gran aceptación entre el público consumidor. Esta acogida hizo necesaria la ampliación de las instalaciones de la fábrica y permitió que su comercialización se extendiera, por la costa, hasta Chimbote y, por la sierra, hasta Caraz.

La empresa continuó creciendo. En 1952, construyó una fábrica en la ciudad de Chiclayo, para lo que se requirió de la importación de nueva tecnología y de la compra de unidades de transporte con el fin de ampliar su cobertura geográfica. Dos años después, el Grupo consiguió la franquicia para el embotellado y el

12 Ibídem.

desarrollo de las marcas de Pepsi Cola Internacional en el norte del país —con sus productos *Pepsi* y *Teem* (a partir de 1980), y *Seven Up* (a partir de 1989)—, y luego la franquicia de Cadbury Beverages —con sus productos *Crush* (a partir de 1987) y *Canada Dry*. Estas franquicias permitieron que técnicos especializados dirigieran y capacitaran al personal del Grupo Concordia en la adquisición de equipos y en las mejoras de procesos productivos.

A inicios de la década de 1970, Bebidas La Concordia S.A. llegó a convertirse en el más grande embotellador de bebidas gaseosas en el norte del país, gracias a la calidad de sus productos y a su desempeño en ventas. Estas últimas inicialmente se vieron incrementadas por la expansión del mercado, y luego por la penetración y la decisión de la empresa de sacrificar margen por volumen. A fines de la misma década, la empresa lanzó su producto *Triple Kola* que logró posicionarse satisfactoriamente en el segmento amarillo en algunas ciudades del país.

En 1986, para continuar con su estrategia de crecimiento y aprovechando los beneficios tributarios que el Gobierno peruano concedía por la apertura de empresas en las zonas de selva y frontera¹³, Bebidas La Concordia S.A. decidió abrir una fábrica en la ciudad de Sullana, pero bajo la razón social de Embotelladora Rivera S.A. La empresa solo gozó de dichos beneficios hasta el año 2000.

En el año 1992, la industria de bebidas gaseosas experimentó un gran cambio con la introducción de las máquinas sopladoras de botellas PET (tereftalato de polietileno). Bebidas La Concordia adquirió estas máquinas e introdujo una nueva línea de embotellado, lo cual la llevó a ofrecer sus productos en tamaños diversos.

En el año 1994, la empresa decidió incursionar en el mercado limeño con sus productos *Concordia*, *Triple Kola* y *San Carlos*, ya que consideraba que era un mercado importante para su estrategia de crecimiento¹⁴. Dos años después, Bebidas La Concordia lanzó la marca *Chiki* que estuvo orientada principalmente al segmento infantil y que contó con una gran aceptación. Se recibió apoyo constante de medios masivos, y se realizó promoción puntual en colegios o nidos y en shows.

13 Por ejemplo, la exoneración de todos los impuestos creados o por crearse (excepto los tributos municipales), los derechos de importación y las contribuciones al IPSS.

14 El mercado limeño representaba el 65% del mercado de bebidas gaseosas del país. En el año 2000, esto equivalía a 33 millones de litros por mes.

Durante todos estos años, la empresa mantuvo la franquicia de Pepsico para la comercialización de sus productos en el norte del país; y, a partir de 1999, incluyó a la región de Lima y a las regiones centro y oriente del país. La distribución se realizó a través de la Embotelladora Rivera, la que, a fines de 2000, contó con una participación de 26,5% en el mercado de bebidas gaseosas, precedida por Embotelladora Latinoamericana (30,4%) y seguida por Embotelladora Lindley (25,36%)¹⁵.

Además del sector limeño, Bebidas La Concordia se ha preocupado por extender sus productos hacia otros mercados como la zona que circunda la capital, la sierra central y la zona del norte chico. En estos lugares, ha incursionado no solo con sus propios productos, sino también con las marcas de Pepsico. Sin embargo, ha encontrado algunas dificultades para ingresar en algunos mercados con su propia marca. Por ejemplo, ello sucedió en la región de Huancayo, debido a que en la zona existen pequeños embotelladores artesanales que compiten fundamentalmente en función de precios.

La empresa no solo se ha preocupado por el desarrollo de tecnología diversa, sino también por realizar inversiones en activos como la instalación de líneas de embotellado y de una planta de tratamiento de agua con ozono, la renovación de la flota de distribución, entre otros. Además, se ha preocupado por desarrollar un programa de reducción de costos y por trabajar según el concepto de alianza estratégica con los proveedores.

A fines del año 2000, la empresa aún mantiene su posición de líder en el norte del país donde alcanza el 54% del mercado¹⁶ y distribuye sus bebidas gaseosas en una variedad de envases PET de 2 lt; 1,5 lt; 0,6 lt; 0,5 lt; 0,284 lt; y 0,25 lt. A inicios de 2001, la empresa había logrado el 26% del mercado limeño de gaseosas, y su marca *Triple Kola* había pasado del 1% al 10% en nueve meses¹⁷.

2.3 *Triple Kola*

Triple Kola es una bebida gaseosa que pertenece al segmento de las amarillas y que fue lanzada al mercado por el Grupo Concordia a fines de la década de 1970 en el norte del país.

15 *Gestión*. Sección Especial, 21 de noviembre de 2000, p.VII: “Concordia ampliará capacidad productiva de fábrica de Barranca”.

16 *Ibíd.*

17 *El Comercio*. Marzo de 2001: “Empeora las cosas y agranda los problemas”.

Este producto fue introducido al mercado limeño, sin gran actividad publicitaria, en 1996 con su presentación de 600 ml al precio de una gaseosa de medio litro. *Triple Kola* se comenzó a vender con éxito en el mercado ambulatorio y, desde entonces, otras marcas han incursionado en este mismo sector. Además, la marca mantuvo su presencia en eventos relacionados con gente joven, como campeonatos o eventos de playa.

Transcurridas dos décadas, *Triple Kola* había logrado buenos resultados en el segmento amarillo en algunas ciudades del país donde, según datos de 1998, mantenía participaciones entre 30% y 35%. En junio de 2000, la empresa decidió relanzar este producto que, por su sabor, compite directamente con *Inca Kola*, pero, por su precio, compite con las marcas económicas como *Kola Real*.

2.3.1 La campaña promocional

Bebidas La Concordia S.A. decidió realizar la campaña promocional de su producto *Triple Kola* porque consideraba que este podía tener mayores oportunidades en el mercado.

En primer lugar, *Inca Kola* (la líder del mercado en el segmento de las bebidas gasificadas amarillas) estaba experimentando una reducción en su participación debido principalmente a la tendencia de los consumidores a trasladarse hacia marcas de menor precio. Según datos de CCR, su participación pasó de 92,20% en marzo de 1999 a 88,31% en mayo de 2000, lo cual podía ser aprovechado por la empresa¹⁸. En segundo lugar, de acuerdo con una prueba de producto a ciegas realizada por Mayéutica en el año 2000, pese a las características similares entre ambos productos —como el sabor, el color y el aroma—, se vislumbraba la existencia de mayores oportunidades para *Triple Kola*. En tercer lugar, si se toman en cuenta las principales ciudades de la región, *Triple Kola* venía cumpliendo un buen desempeño en el norte del país en donde mantenía una participación promedio de 44% en el segmento de las amarillas, con lo que se podría esperar que el producto adquiriera un buen papel en la capital¹⁹.

Sin embargo, Bebidas La Concordia S.A. debía superar una serie de obstáculos si quería lograr sus objetivos en el mercado limeño. El producto *Triple Kola* era

18 Quinto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos finalistas (documento). Septiembre de 2000, p. 19: “Triple Kola”.

19 Ibídem.

frecuentemente asociado a las bebidas gaseosas baratas y de baja calidad. También enfrentaba un problema en el punto de venta en el que contaba con poca aceptación. Asimismo, debía hacer frente al gran valor que mantenía la marca *Inca Kola*, el cual había sido adquirido gracias a su exitosa trayectoria.

2.3.2 Objetivos y estrategias de *marketing*

El propósito de la campaña consistió en tratar de posicionar a *Triple Kola* como la primera alternativa a la gaseosa líder del mercado. En función de ello, se planteó una serie de objetivos específicos: el incremento de la participación en 15% en el segmento de gaseosas amarillas, y en 3% en el total de la categoría de bebidas gaseosas para fines de 2000; el aumento en el volumen de venta en un 180% para diciembre de 2000; y la mayor distribución del producto en nuevos puntos de venta con el fin de que pueda estar más al alcance del público objetivo y, de esta manera, lograr mejorar los niveles de distribución para obtener un 50% más de puntos de venta.

La estrategia de *marketing* asumida por la empresa se basó en el intento de asignar un mayor valor al producto y a la marca. Ello contempló la adopción de una serie de medidas que incluían un conjunto de variables como el precio (se recurrió a una agresiva política de precios), el producto (se cambió el logotipo, se modernizaron las etiquetas y se desarrollaron nuevas presentaciones con mayor capacidad que la competencia) y la comunicación (respaldada por el Grupo Concordia).

Por otro lado, la estrategia consideró el desarrollo y lanzamiento de una campaña publicitaria con el fin de presentar la marca en el mercado limeño. Como parte de esta estrategia, se empleó material gráfico destinado a ser colocado en los distintos puntos de venta y se recurrió a la transmisión televisiva de un comercial de lanzamiento y de otro seguidor. No se descuidó el aspecto de comunicación orientada al minorista, para lo cual se elaboró una carta que informaba acerca del lanzamiento del producto. También se preparó un evento de presentación del producto, el cual estaba orientado a la fuerza de ventas.

Asimismo, se consideró el desarrollo y lanzamiento de una campaña táctica con el propósito de presentar un nuevo formato al mercado limeño. Ello incluyó avisos en los diarios (pie de página), material *pop* y comerciales que serían transmitidos por radio y televisión.

2.3.3 La publicidad de la campaña

La empresa se planteó principalmente dos objetivos comunicacionales: la presentación del producto *Triple Kola* como una alternativa altamente deseable y el impulso a la prueba del producto.

La estrategia publicitaria se orientó a tratar de producir algunos cambios en el comportamiento de su público objetivo. La idea que se buscaba transmitir era la siguiente: “Yo tomo *Triple Kola* porque obtengo el sabor que tanto me gusta a un precio razonable”. El concepto se sustentaba, por un lado, en las características organolépticas que mantenía este producto, las cuales eran muy similares al producto de la marca líder en el segmento amarillo; y, por otro lado, en su menor costo.

Además, con la publicidad se pretendía lograr la empatía y transmitir un mensaje claro y memorable. De esta manera, se decidió optar por la estrategia “colgarse del líder”, razón por la cual se elaboró una campaña basada en el humor. A través de historias cotidianas en las que los mismos trabajadores de la empresa de la marca rival confundían los productos, se pretendía establecer claramente el concepto y procurar que el consumidor estuviera más proclive a la prueba del producto. Asimismo, la selección de los personajes que intervenían en la publicidad buscaba que el público simpatizara con ellos y, así, se quedaran en la mente del consumidor.

2.3.4 La audiencia objetivo

Triple Kola es un producto que se dirige principalmente a los segmentos C y D del mercado limeño en los que el factor precio es fundamental. Su audiencia objetivo estuvo conformada específicamente por hombres y mujeres cuyas edades fluctuaban entre los 18 y 37 años, y que pertenecían a los niveles socioeconómicos mencionados. Este grupo primario podría haber estado integrado principalmente por consumidores que tendían a adquirir, como primera o segunda opción, una bebida gaseosa amarilla (la de la marca líder).

2.3.5 Estrategia de medios

La campaña publicitaria que desarrolló el Grupo Concordia para su producto *Triple Kola* tuvo una duración de poco más de un mes, entre el 2 de junio al 6 de julio de 2000.

En este período, la empresa utilizó básicamente la televisión de señal abierta para lograr los objetivos de comunicación. Se hicieron dos comerciales: uno de lanzamiento de 55 segundos y un seguidor de 35. En un inicio, el comercial de lanzamiento fue transmitido durante el evento de mayor audiencia para todos los segmentos en los principales canales de televisión, es decir, en el encuentro futbolístico Perú-Brasil. De esta manera, se consiguió que el lanzamiento tuviera óptimos niveles de alcance y frecuencia. Transcurrida la primera semana, el rendimiento de la campaña alcanzó una frecuencia de 6,7 y los 510,2 wtrp, mientras que la campaña completa alcanzó una frecuencia de 17,2 y los 1.574,3 wtrp según datos de Ibope Time²⁰.

El monto destinado a medios publicitarios fue distribuido por la empresa de la siguiente manera: televisión (62,97%), impresos (18,44%), radio (14,15%) y prensa (4,44%) (ver gráfico 2.1). La inversión total de la categoría de bebidas amarillas (conformada por nueve marcas), durante el mismo período de exhibición, fue alrededor de 788 mil dólares según la Supervisora de Medios y Publicidad S.A. (SMP)²¹.

2.3.6 Resultados obtenidos

Durante el período de enero a julio de 2000, se observó un notable incremento en la participación de *Triple Kola* tanto en el sector de bebidas gaseosas como en el segmento de las gaseosas amarillas. La campaña realizada por la empresa le permitió obtener una participación de 19,45% en el segmento de bebidas gaseosas amarillas y de 6,24% en la categoría de bebidas gaseosas según datos del año 2000²² (ver cuadro 2.2).

Asimismo, teniendo un 60% de cobertura a julio de 2000, la empresa experimentó un incremento del volumen de venta en 250% (ver cuadro 2.3) y del nivel de distribución en 100% (ver cuadro 2.4).

20 *Quinto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos finalistas* (documento). Septiembre de 2000, p. 21: “Triple Kola”.

21 *Ibídem*.

22 *Gestión*. Sección Especial, martes 21 de noviembre de 2000, p.VII: “Concordia ampliará capacidad productiva de fábrica de Barranca”.

2.3.7 Proyecciones

La empresa piensa continuar con su estrategia de crecimiento. En tal sentido, planea hacer una instalación en la selva para lograr su abastecimiento, lo cual se hará dependiendo de las condiciones del mercado. El proyecto considera una operación de maquila o embotellado con una empresa ubicada en Pucallpa y el montaje de una línea de producción de aproximadamente 120 mil cajas mensuales. Además, pretende la distribución de las marcas propias y de Pepsi hasta Iquitos. Igualmente, la empresa busca establecer contratos con distribuidoras de Arequipa y seguir fortaleciendo su presencia en el mercado limeño, así como en las zonas norte y oriente del país; por este motivo, se ha dejado de lado la venta directa de bebidas gaseosas al exterior.

Preguntas

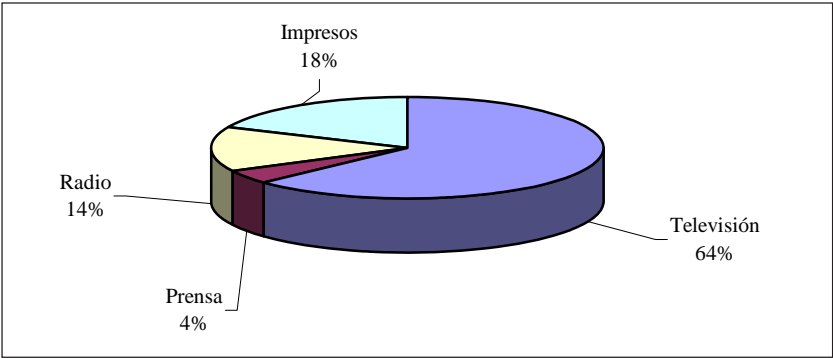
Se solicita a usted lo siguiente:

- a) Las fortalezas y debilidades que presentó la campaña desarrollada por Bebidas La Concordia S.A. para su producto *Triple Kola*
- b) La factibilidad de desarrollar la misma campaña en las condiciones actuales

Cuadro 2.1
MARCAS EXISTENTES EN EL MERCADO DE BEBIDAS GASEOSAS
(al 30 de agosto de 2001)

Bimbo Break	Lulú
Bingo Club	Metro
Canada Dry	Mirinda
Chiki	Pepsi Cola
Coca Cola	Piña Canada Dry
Concordia	Saboré
Cruz	San Cayetano
Fanta	Sandy
Full Kola	Seven Up
Guaraná	Simba
Inca Kola	Sprite
Kola Inglesa	Sunkist
Kola Real	Triple Kola
Kola Tentación	Twist
Lima Limón	Viva Backus

Gráfico 2.1
ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA POR MEDIO



Fuente: *Quinto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos finalistas* (documento). Septiembre de 2000, p. 22: “Triple Kola”.

Cuadro 2.2

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE LIMA
(en porcentajes)

Categorías y productos	Enero 2000	Febrero 2000	Marzo 2000	Abril 2000	Mayo 2000	Junio 2000	Julio 2000
Categoría de bebidas gaseosas totales							
Triple Kola	1,56	1,40	1,55	1,54	1,77	3,50	6,24
Inca Kola	28,02	28,24	27,59	27,83	27,33	25,08	23,72
Categoría de bebidas gaseosas amarillas							
Triple Kola	4,76	4,45	5,01	4,95	5,72	11,49	19,45
Inca Kola	88,57	89,95	89,08	89,43	88,31	82,34	73,94

Fuente: *Quinto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos finalistas* (documento). Septiembre de 2000, p. 21: "Triple Kola".

Cuadro 2.3

PORCENTAJE DE CRECIMIENTO EN VENTAS-TRIPLE KOLA
(año 2000)

	Mayo (base)	Junio	Julio
Miles de litros	100	149	250
Cajas físicas	100	176	280

Fuente: *Quinto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos finalistas* (documento). Septiembre de 2000, p. 22: "Triple Kola".

Cuadro 2.4

INCREMENTO DE DISTRIBUCIÓN-TRIPLE KOLA
(año 2000 y en porcentajes)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Distribución efectiva	23,18	22,90	25,60	25,07	30,50	41,35	51,24
Distribución total	31,42	31,47	33,48	34,95	38,80	49,59	60,00

Fuente: *Quinto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos finalistas* (documento). Septiembre de 2000, p. 22: "Triple Kola".

2.4 Bibliografía

El Comercio. Marzo de 2001: “Empeora las cosas y agranda los problemas”.

Empresa Privada. Año II, No. 13, febrero de 1999, pp. 28-9: “Todo ya no queda en casa”.

Gestión. 2 de noviembre de 2000, p. 23: “Guerra de colas... y de soles”.

Gestión. Sección Especial, martes 21 de noviembre de 2000, pp. VI-VII: “Concordia ampliará capacidad productiva de fábrica de Barranca”.

Gestión. Sección Especial, martes 21 de noviembre de 2000, pp. IV-V: “Concordia obtendría este año un crecimiento de 20%”.

Gestión. Sección Especial, martes 21 de noviembre de 2000, p. VIII: “Entre la tecnología y la calidad”.

Gestión. Sección Especial, 21 de noviembre de 2000, pp. II-III: “Nacimiento de un grupo empresarial”.

Herrada, Yessica. “Crecer pese a la recesión”. *Business. Negocios en el Perú*. Año VII, No. 73, octubre de 2000, pp. 66-7.

La Empresa. No. 22, 20 de noviembre de 2000 (<http://www.infonegocio.com.pe>): “El turno de las pequeñas; el precio sí hace la diferencia en el mercado de bebidas gaseosas”.

Marketing Estratégico. Año VIII, No. 176, marzo de 1998, pp. 1 y 7: “Gaseoseros provincianos con sed por el mercado limeño”.

Marketing Estratégico. Año VIII, No. 178, abril de 1998, p. 4: “Kola Real se abre camino a nivel nacional”.

Marketing Estratégico. Año VIII, No. 184, julio de 1998, p. 4: “Tentación le arrebató el liderazgo a Pepsi en Piura y sale a buscar mercado en Lima”.

Marketing Estratégico. Año VIII, No. 193, diciembre de 1998, p. 6: “Inca Kola mantiene liderazgo, marcas económicas ganan terreno”.

Marketing Estratégico. Año VIII, No. 195, enero de 1999, pp. 1, 6 y 12: “Gaseosas económicas captan 14% del mercado; Kola Real, tercera en el rank general”.

Marketing Estratégico. Año VIII, No. 202, 1999, pp. 1, 6 y 12: “Gaseosas económicas continúan ganando mercado: Kola Real captura 14% del mercado”.

Marketing Estratégico. Año VIII, No. 206, 1999, pp. 1, 4, 6 y 8: “Mercados se contraen y crecen las marcas económicas”.

Marketing Estratégico. Año IX, No. 205, septiembre de 1999, p. 4: “Full Kola con promoción gana con Full Kola”.

Marketing Estratégico. Año IX, No. 205, septiembre de 1999, p. 6: “La Tombokola de Inca Kola”.

Medio Empresarial. Año III, No. 23, marzo de 2000, pp. 28-9: “Gaseosas: mercado recompuesto”.

Medio Empresarial. Año III, No. 28, agosto de 2000, p. 51: “Gaseosas: precios embotellados”.

Medio Empresarial. Año IV, No. 34, marzo de 2001, pp. 23-4: “Gaseosas y aguas ¿Qué está pasando con este mercado?”.

Página web <http://www.gconcordia.com.pe>: “El turno de las pequeñas; el precio sí hace la diferencia en el mercado de bebidas gaseosas”.

Punto de Venta. Año 6, No. 64, marzo de 1998, p. 17: “Gaseosas: la competencia se enrojece”.

Punto de Venta. Año 6, No. 63, abril de 1998, pp. 16 y 18: “Gaseosas: marcas provincianas reclaman porción de torta”.

Punto de Venta. Año 6, No. 67, agosto de 1998, p. 31: “Mercado de gaseosas, Tentación busca su espacio”.

Punto de Venta. Año 6, No. 73, 1999, pp. 8 y 10: “Gaseosas económicas captan 16% del mercado. Kola Real se afianza en tercer lugar”.

Punto de Venta. Año 7, No. 76, 1999, p. 37: “La Tombokola incrementa ventas de Inca Kola en 158%”.

Quinto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos finalistas (documento). Septiembre de 2000, pp. 19-22: “Triple Kola”.

Riesgos de Mercado. Noviembre de 2001, pp. 82-92: “Gaseosas. Empresas desarrollan nuevos productos y mercados”.

3

Caso: Lavaggi

Categoría: productos

Premio Effie Plata 2000

Anunciante: Alicorp S.A.

Agencia: Centro Euro S.A.

3.1 Análisis del sector

La recesión por la que atravesaba el país a finales de 1998 afectó el mercado de pastas peruano e hizo que el panorama se mostrara bastante complejo para las empresas del sector. Las empresas fabricantes de fideos, con el fin de contrarrestar los efectos de la crisis, venían adoptando una serie de medidas como el lanzamiento de nuevas marcas, el desarrollo de productos y presentaciones, la mejora de envases, la implementación de promociones, etc. Sin embargo, estas empresas experimentaron una creciente pérdida de volumen de ventas a lo que se sumó la prolongada guerra de precios en la que estaban inmersas.

Esta situación provocó que las principales empresas competidoras del sector incursionaran cada vez más en el segmento de las marcas envasadas económicas (que excluye los productos a granel). Entre las marcas del segmento económico estaban *Benotti*, *Cogorno* y *Don Camilo*, de Cogorno; *Lavaggi* de Alicorp; *Marco Polo* de Molinos Italia; *Romano* de Lucchetti; *San Jorge* y *Pasta Fina*, de Corporación Molinera; y *Sayón* de Industrias Teal. Según datos de SAMIMP, el segmento de las marcas envasadas económicas iba en crecimiento: su partici-

pación en el sector había pasado de 12,7% a 20,1% y, hacia mediados del año 2000, podría crecer hasta representar el 30%, o más, del total¹.

Entre otras razones, el crecimiento experimentado por este grupo se debía a la diferencia en cuanto a los precios que sus fideos tenían en comparación con los de las marcas *premium* como *Carozzi*, *Don Vittorio*, *Lucchetti*, *Molitalia* y *Nicolini* (la diferencia podía ser de hasta 35%)². Sin embargo, *Lavaggi*, en tanto producto del grupo económico, se había estancado en un nivel promedio de 4,3% de participación a pesar del intento de relanzamiento que hizo la empresa en marzo de 1998. Este intento había considerado la adopción de una serie de medidas como el desarrollo del producto y del empaque; la fijación de un nuevo posicionamiento focalizado en nutrición (producto enriquecido con hierro y vitaminas) y en rendimiento (se le otorgó al consumidor el beneficio de obtener 10% más de fideo a un mismo precio); el apoyo publicitario en televisión, radio, material gráfico, revistas, paneles, degustaciones; entre otras medidas.

En enero de 1999, según la empresa de investigación de mercados CCR, la participación de las empresas en el sector de fideos era la siguiente: Alicorp concentraba el 36,7% de participación con sus marcas *Don Vittorio* (22,6%), *Nicolini* (7,9%), *Lavaggi* (1,9%) y fideos a granel *Alianza* (4,4%); *Lucchetti* tenía el 27,3% con su marca del mismo nombre; Molinos Italia S.A., el 21% con sus marcas *Molitalia* (20,4%), *Carozzi* (0,4%) y *Marco Polo* (0,2%); Cogorno S.A. tenía el 11,2% de participación en Lima; e Industrias Teal, el 2% con su marca *Sayón* (ver cuadro 3.1)³.

En el primer cuatrimestre del año 1999 (es decir, entre los meses de enero y abril), la producción de fideos registró un crecimiento de 33,7%, lo cual se debió al incremento de la demanda de productos de primera necesidad por parte de la población. Sin embargo, a pesar de este crecimiento, la fuerte competencia de precios en el sector generó una reducción en los márgenes de ganancias. Esta situación llevó a las empresas a aplicar programas de reducción de costos. En el período mencionado, la producción de fideo corriente alcanzó las 60 mil toneladas, lo que significó un crecimiento de 32%; mientras que las producciones de los fideos corriente a granel y tallarín especial experimentaron crecimientos de

1 *Quinto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos finalistas* (documento). Septiembre de 2000, p. 1: "Fideos Lavaggi".

2 *Ibídem*.

3 Ver página web <http://www.sni.org.pe>

41% y 29% respectivamente. Lo mismo sucedió con las ventas, pues crecieron en 42,6% para el fideo corriente a granel; 23,6% para el fideo corriente envasado; y 11,7% para el tallarín especial⁴.

Según datos de CCR, los resultados del primer semestre del año 1999 muestran que el mercado limeño de fideos experimentó un crecimiento de 7,9% respecto del período equivalente en 1998⁵. La razón principal fue la recesión económica que había producido importantes cambios. El 95,7% de la población limeña, correspondiente a los segmentos medio y bajo, había visto contraídos sus ingresos; este hecho cambió totalmente su conducta de compra. Dada la recesión, el consumidor se había orientado a adquirir con mayor facilidad productos de menor precio. Ello originó que, en los mercados de consumo masivo, el crecimiento de las marcas económicas —entre ellas, las de fideos— fuese el más estable.

Las marcas *Don Vittorio* (“fideos del bigotón”), *Lucchetti* (“la pasta de mamá”) y *Molitalia* (“el molinito”) habían logrado consolidarse en el mercado local y satisfacer las necesidades de los segmentos alto y medio alto. Por su parte, las marcas *Cogorno*, *Alianza* y *Lavaggi* se orientaban a los segmentos medio, medio bajo y bajo. Cabe señalar que la marca *Lavaggi* fue la única que mantuvo un crecimiento sostenido a lo largo del año (ver cuadro 3.2). Esto se debió al relanzamiento que la empresa decidió dar a esta marca a partir de marzo de 1999 con el fin de convertirse en la líder del segmento de envasados económicos. Para ello, la empresa desarrolló una estrategia basada en la imagen y no en el precio, y focalizada en nutrición. Estos factores le permitieron, por un lado, liderar el segmento económico a tal punto que llegó a ser la segunda marca del mercado limeño y la líder en las principales provincias del país; y, por otro lado, impulsar el crecimiento del segmento hasta llegar, en el mes de agosto, a representar el 30% del mercado total y alrededor del 35% en las trece principales provincias del país⁶.

Hacia abril del año 2000, el mercado nacional de fideos ascendía aproximadamente a 210 mil toneladas anuales⁷, mientras que la producción del segmento

4 Ver página web <http://www.sni.org.pe>

5 Pedreros B., Jaime. “Fideos: una guerra con pasta”. *Medio Empresarial*. Año II, No. 19, octubre de 1999, p. 28.

6 *Punto de Venta*. Año 7, No. 76, 1999, p. 14: “Fideos Lavaggi desplaza a Lucchetti y se convierte en el nuevo líder en provincias”.

7 Pedreros B., Jaime. “Fideos: una guerra con pasta”. *Medio Empresarial*. Año II, No. 19, octubre de 1999, p. 27.

denominado “corriente y envasado” ascendía a 48.482 toneladas⁸. Se habían producido algunos cambios en las participaciones de las empresas, ya que si bien Alicorp mantenía el liderazgo, Lucchetti y Molitalia habían decidido incrementar su competencia, lo cual se observa a partir del segundo semestre de 1999 y primer cuatrimestre de 2000 (ver cuadro 3.1).

En el primer semestre del año 2001, se observa que el sector de fideos experimentó una caída de 9% respecto del mismo período del año anterior, debido principalmente al bajo poder adquisitivo del consumidor y a la recuperación en los precios de los fideos envasados. Esta situación hizo que las empresas del sector aplicaran continuas mejoras en sus productos y/o empaques para tratar de mantener su cuota de participación en el mercado.

Con respecto a Alicorp, esta ha relanzado su marca *Nicolini* con una nueva presentación tanto en el mercado limeño como en todo el país. Además, la empresa pretende seguir manteniendo una buena posición en el mercado de fideos y alcanzar el 40% del total de ventas en el ámbito nacional considerando que la marca *Lavaggi* capta el 20% del mercado⁹.

Finalmente, cabe señalar que, según datos de Apoyo de junio de 2001, la frecuencia de consumo y la de compra de los fideos es diaria o varias veces por semana (ver cuadro 3.3). Ello se explica porque los fideos forman parte de los hábitos alimenticios de la población peruana.

Para los niveles socioeconómicos C y D/E, el lugar en donde se realiza principalmente la compra de fideos es el mercado popular; mientras que para los niveles socioeconómicos A y B, los lugares de compra suelen ser los supermercados y autoservicios (ver cuadro 3.4).

Otro factor que debe considerarse es el momento en que el consumidor toma su decisión de compra. La elección de la marca de fideos se realiza generalmente antes de ir al establecimiento, así lo manifestó el 73% de los entrevistados. Sin embargo, la lealtad a la marca no fue muy alta, ya que solo el 40% de los entrevistados manifestó que acudiría en búsqueda de la marca de fideos deseada si no la

8 *Industria Peruana*. No. 737, mayo de 2000, p. 26: “El envase gana terreno en mercado de fideos”.

9 Página web <http://www.gestión.com.pe>: “Radar empresarial”, agosto de 2001.

encontraba en su lugar de compra habitual o simplemente no compraría nada. Por su parte, el 56% manifestó que compraría cualquier marca en lugar de aquella de su preferencia si no la encontraba en su lugar de compra (ver cuadro 3.5).

Otro aspecto relevante es que la marca preferida de fideos de las amas de casa ha tendido a ser *Nicolini* (si se toma en cuenta el período junio 1998-junio 2001); sin embargo, esta marca ha ido perdiendo aceptación para cederla a otras como *Lucchetti*, *Molitalia* y *Lavaggi*. Esta última ha experimentado un crecimiento sostenido en relación con la preferencia demostrada por las amas de casa. En el caso de *Don Vittorio*, esta marca muestra fuertes fluctuaciones, mientras que *Lucchetti* ha visto disminuida su preferencia (ver cuadro 3.6).

Si se tienen en cuenta los niveles socioeconómicos, *Nicolini* es preferida por los NSE A, B y C, aunque también cuenta con una buena aceptación en el NSE D/E. En el caso de *Lucchetti*, es la marca preferida por los NSE B, C y D/E. *Molitalia* y *Don Vittorio* son aceptadas básicamente en todos los niveles socioeconómicos, por lo que ocupan el tercer y cuarto lugar de preferencia. Por su parte, la marca *Lavaggi* es principalmente aceptada en los NSE C y D/E (ver cuadro 3.7).

3.2 Alicorp S.A.

3.2.1 Antecedentes

Alicorp surge luego de una serie de negociaciones que el Grupo Romero realiza a lo largo de los años. Sus orígenes se remontan a 1971 cuando el Grupo adquiere la Compañía Industrial Perú Pacífico S.A. (CIPPSA), constituida en el año 1956 por Anderson Clayton y dedicada a la producción de aceites, grasas comestibles y jabón para lavar. Luego, en 1993, esta empresa se fusionó absorbiendo otras dos del Grupo: Calixto Romero S.A. (dedicada a la producción de aceites vegetales y molienda de algodón) y la Compañía Oleaginosa Pisco S.A. (dedicada a la producción de aceites comestibles y jabón para lavar).

A inicios del año 1995, como parte de la estrategia de crecimiento del Grupo, CIPPSA adquirió La Fabril, empresa perteneciente al Grupo Bunge & Born de Argentina y que anteriormente, en 1993, se había fusionado a Copsa, a Molinera Santa Rosa en Lima y a Sidsur en Arequipa, por lo que toma el nombre de Consorcio de Alimentos Fabril Pacífico S.A. (CAFP). En marzo del mismo año, el Consorcio absorbe a CODISA —empresa fundada por el Grupo Romero en 1976

para la comercialización de productos masivos— y, en octubre, adquiere la Molinera del Perú S.A. (MOPESA)—fabricante de galletas.

A fines de 1996, CAFP se fusionó con otras dos grandes empresas: Nicolini Hermanos y Molinera del Perú (que mantenía la marca *Lavaggi*), ambas dedicadas a la producción de harinas y pastas. A partir de febrero de 1997, se acordó modificar la denominación de la sociedad de Consorcio de Alimentos Fabril Pacífico por la denominación de Alicorp S.A. Esto se hizo en virtud de la estrategia adoptada por la empresa consistente en manejar considerables volúmenes de producción con estándares de calidad internacional que permitiera hacer frente a los productos importados y orientarse al mercado externo.

En enero de 2001, Alicorp adquiere Industrias Pacocha, la planta de oleaginosas del Grupo Unilever que se encuentra ubicada en Huacho y se encarga de la producción de aceites, mantecas, jabones de lavar y jabones de tocador.

3.2.2 Misión y visión

Alicorp define su misión de esta manera: “Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de alimentos y derivados, integrada por personas con espíritu de empresa, comprometidas en fijar nuevos estándares de excelencia en la satisfacción de los clientes. Queremos lograr nuevos niveles de éxito competitivo en cada categoría de negocios en los que competimos para beneficio de nuestros accionistas, de nuestros clientes y consumidores, de nuestros trabajadores y de las comunidades en las que operamos”¹⁰.

La visión de la empresa es la siguiente: “Somos una empresa de clase internacional, con productos y servicios de alto valor agregado que satisfacen las necesidades y expectativas de nuestros clientes en cualquier mercado”¹¹.

3.2.3 Principios básicos

Alicorp se rige por los siguientes principios básicos:

- **Orientación al mercado:** la empresa busca satisfacer a sus clientes, a través de la entrega de productos y servicios que ellos desean; asimismo, busca establecer buenas relaciones con sus proveedores.

10 Ver página web <http://www.alicorp.com.pe>

11 Ver página web <http://www.alicorp.com.pe>

- **Compromiso con la calidad:** Alicorp busca mejorar constantemente la calidad y el valor de los bienes y servicios que produce; cree que el éxito se alcanza por el trabajo responsable y la tarea bien hecha.
- **Trabajo con eficiencia:** a través de la puntualidad, la disciplina y el orden, se busca trabajar con eficiencia y efectividad, a la vez que se trata de eliminar los errores, las pérdidas de tiempo y los reprocesos.
- **Compromiso con los accionistas:** el éxito de la empresa se mide no solo por la satisfacción de sus clientes, sino también por la retribución que se da a los accionistas.
- **Desarrollo del recurso humano:** la empresa busca crear un ambiente de trabajo desafiante y productivo, por lo que estimula la capacitación y el desarrollo del recurso humano; además, reconoce los logros y estimula la participación y el trabajo en equipo.
- **Trabajo por la salud y la naturaleza:** la empresa mantiene un alto estándar de integridad y conducta ética.

Este último principio ha llevado a la empresa a promover el desarrollo sostenible por medio de la implantación de Sistemas de Gestión Ambiental. De esta manera, ha participado en el Proyecto de la Cadena Productiva Sostenible a partir de enero de 1999. Sus logros han sido los siguientes: reducciones en la emisión de gases, mejoras en los procesos en los que interviene el recurso agua, implementación de un sistema de tratamiento de aguas residuales, incorporación en un proceso de reforestación, entre otros.

3.2.4 Fortalezas y debilidades

Las fortalezas de Alicorp son:

- Una producción diversificada, que abarca varios sectores productivos
- Una posición de liderazgo en varios de los mercados en los que participa
- La mayor red de distribución en todo el país (existen más de 30 depósitos)
- La asociación con el grupo mexicano Bimbo, que le permitió ocupar una posición privilegiada en el mercado de pan envasado

Las debilidades que posee la empresa son:

- Una fuerte competencia; en especial, en el sector de fideos en el que Lucchetti resultaba ser el competidor más importante
- La dependencia que existe entre la evolución de los precios de los *commodities* y los costos de producción en los que incurre la empresa

3.2.5 Los negocios de Alicorp S.A.

Alicorp mantiene los siguientes negocios (ver gráfico 3.1)¹²:

El negocio de harinas y fideos

En marzo de 1998, este negocio concentraba el 41,67% de las ventas de la empresa. En el negocio de fideos, la estrategia empleada por la empresa ha sido, por un lado, el relanzamiento de sus tres marcas: *Nicolini*, *Don Vittorio* y *Lavaggi*; y, por otro lado, la construcción de una nueva planta de pastas con una capacidad de 250 mil toneladas, la cual representó una inversión de 23 millones de dólares. La empresa, además de las tres marcas mencionadas, mantiene las marcas *Alianza* y *Victoria*, ambas del segmento granel.

Con respecto a su marca *Don Vittorio*, en el año 1998, la empresa pasó de tener dos líneas, “*Don Vittorio* de diario” y “*Don Vittorio* superior”, a solo una, la superior. A ello le acompañó una modificación en el diseño del empaque: el personaje que aparece en la etiqueta fue estilizado, modernizado y vestido de chef, dado que se pretendía posicionar el producto como “el experto en cocina”. Además, la marca entró a participar en un nuevo nicho de mercado con el lanzamiento de una nueva línea de especialidades que consta de cinco variedades: *canelloni* precocido, *fettuccini* al huevo, *fettuccini* con espinaca, *spaghetti* al huevo y *spaghetti* con espinaca. Esto tuvo como finalidad mantener la marca activa, ofrecer productos fáciles y prácticos, y proporcionar más alternativas de sabores a las amas de casa.

Durante 1999, la empresa continuó con el lanzamiento de nuevas presentaciones de su marca *Don Vittorio*, apoyadas en la selección exclusiva de sus ingredientes (considerando la calidad y el trigo seleccionado y maduro) y en un empaque con el que buscaba darle una personalidad superior a su marca.

Don Vittorio es una marca que se enfrenta directamente a su competidor *Molitalia*. En función de ello, ha promovido un tipo de comunicación un poco más racional. Algunos de sus comerciales se han basado en testimonios en los que el ama de casa ha sido considerada experta para reconocer el sabor de un buen producto. Además, ha llevado a cabo diversas promociones como la que realizó en forma conjunta con Radio Programas del Perú. Dicha promoción, rea-

12 Ver página web <http://www.dcrperu.com>

lizada entre el 30 de junio y el 7 de agosto de 1999, llevó como título “Desde hoy no habrá ninguna muñeca sin pulsera” y fue apoyada mediante la actividad publicitaria en Radio Programas del Perú Noticias, afiches, volantes al consumidor y al comercio, avisos en diarios, campaña puerta a puerta y campaña en mercados.

Para la publicidad de su marca *Nicolini*, que mantiene más de 100 años en el mercado peruano, Alicorp ha utilizado exitosamente situaciones familiares asociadas al consumo de fideos con el fin de apelar a la venta emocional y racional. También ha lanzado nuevas líneas de especialidades (*lasagnas* de trigo y espinaca, *pappardelle* y *tagliatelle*) y ha realizado una serie de modificaciones vinculadas con una especial selección de insumos (trigo *durum*). Asimismo, ha contemplado el uso de avanzada tecnología que le ha permitido crear “*Nicolini Selección de Oro*”, la cual se enfrenta directamente a *Lucchetti*. Con la finalidad de desarrollar mercado y reforzar la recordación de la marca, Alicorp ha desarrollado también una serie de promociones para este producto, como la que se realizó en el año 1998 con el canje de recetarios (tres envases de fideos largos más cuatro soles). Estas promociones fueron apoyadas a través de *spots* televisivos, radio y material *pop*.

De acuerdo con un estudio realizado por Consumidores y Mercados en el año 2000, *Don Vittorio* y *Nicolini* tuvieron niveles de recordación de 69,7% y 63,7% respectivamente. Ello mostraba un sólido posicionamiento en los segmentos medios de la población limeña¹³.

El negocio de aceites y otros

En marzo de 1998, el negocio de los aceites concentraba el 18,51% de las ventas de la empresa. La estrategia en este rubro ha sido la del relanzamiento de sus productos *Primor* y *Capri* envasados en material PET (irrompible y reciclable). Durante el mismo mes, el negocio de jabones concentraba el 9% de las ventas de la empresa. Por su parte, el negocio de mantecas y margarinas mantenía el 6%, mientras que el de galletas, el 5%. En este último rubro, el principal objetivo era liderar el mercado con productos de calidad y a precios competitivos considerando diversos segmentos de mercado.

13 Pedreros B., Jaime. “Fideos: carrera de pastas”. *Medio Empresarial*. Año III, No. 28, agosto de 2000, p. 24.

Cabe mencionar que la empresa ha adoptado una serie de medidas como la reorganización de la distribución de los productos que comercializa. Esta medida incluyó el trabajo con distribuidores exclusivos (a quienes se les dio supervisión y soporte administrativo)¹⁴, el retiro de la comercialización de 700 artículos de baja rotación y la reducción del número de vendedores.

Alicorp también se orienta al mercado externo que, para marzo de 1998, representaba alrededor de 4% del total de las ventas de la empresa. En el mercado boliviano, la empresa ha captado el 8% y el 17% de los sectores de fideos y manteca respectivamente. En el mercado chileno, la empresa ha captado el 6% con los fideos *Don Vittorio*.

3.3 Fideos *Lavaggi*

3.3.1 La campaña promocional

Alicorp S.A. decidió realizar la campaña promocional de fideos *Lavaggi* con el fin de reposicionar la marca que ya se encontraba en el mercado, pues consideraba que esta podía tener mayores oportunidades en el segmento envasado económico por varias razones. En primer lugar, la recesión económica por la que atravesaba el país representaba una oportunidad para el desarrollo de dicho segmento. En segundo lugar, el crecimiento experimentado por el segmento de las marcas envasadas económicas, que contaban con una buena aceptación por parte del público consumidor, hacía prever que ello podría ser aprovechado por la empresa: se estimaba que el crecimiento del segmento podía hacer que este tuviera una participación en el mercado total de fideos superior al 30% y que la marca *Lavaggi* podría captar un porcentaje importante.

Sin embargo, Alicorp debía vencer un obstáculo: su producto, fideos *Lavaggi*, no había venido cumpliendo un buen desempeño en el segmento de marcas envasadas económicas, pues mantenía una participación promedio de 4,3% a pesar de haber sido relanzado en marzo de 1998¹⁵.

14 En abril de 2000, se contaba con 70 distribuidores.

15 Durante el año 1998, Alicorp trató de apoyar su marca *Lavaggi* a través de una serie de promociones como “El tour regalón”, que pretendía incentivar la prueba del producto, generar mayor rotación y reforzar el concepto diferenciador de que era el único fideo enriquecido con hierro y vitaminas.

3.3.2 Objetivos y estrategias de *marketing*

La campaña de fideos *Lavaggi* estuvo orientada a tratar de reposicionar el producto como el líder del segmento de las marcas envasadas económicas. Sin embargo, pretendía hacer una diferenciación en precio, el cual fue fijado por encima de las otras marcas del segmento para evitar agravar la situación de guerra de precios que venía dándose en el sector. Con este fin, se plantearon dos objetivos específicos:

- Lograr el incremento de la participación de fideos *Lavaggi* hasta representar el 40% en el segmento envasado económico. El producto tendría un precio de al menos 10% por encima de su competencia clave y la meta sería alcanzada en un período de doce meses.
- Incrementar la participación de fideos *Lavaggi* en el nivel total nacional hasta alcanzar el 12% al cabo de un año, pues se estimaba que el segmento de envasado económico crecería a 30% del total del mercado.

La estrategia de *marketing* que adoptó la empresa se basó en tratar de reposicionar a fideos *Lavaggi* como una marca de valor dejando de lado el posicionamiento en función del precio, aspecto que caracterizaba a dicho segmento.

Para ello, se decidió realzar un nuevo atributo, la nutrición, el cual sería apreciado por el público objetivo (niveles socioeconómicos C y D). La importancia del atributo para el segmento fue corroborada mediante estudios cuantitativos de base y Brand Tracking, y con entrevistas a profundidad. El concepto de nutrición se basaba en ofrecer un producto que contaba con más vitaminas y hierro que cualquier otra pasta y, por lo tanto, justificaba un precio un poco más elevado que el de los fideos del segmento económico.

De esta manera, se procedió a reformular el producto: se le añadió un 30% de sémola de trigo *durum* con el objetivo de diferenciarse de su competencia que elaboraba los fideos empleando la harina de trigo HRW (100%). El trigo duro proporcionaba un beneficio: evitaba que los fideos se pegaran entre sí durante su preparación, lo cual era altamente apreciado por el ama de casa. También se definió el complejo nutricional tomando en cuenta el nivel óptimo de hierro y del complejo vitamínico de Roche Q.F.S.A. Todo ello se hizo con el fin de asegurar la superioridad del producto frente a cualquier competidor del segmento económico. Además, se reservó el presupuesto de *marketing* para la campaña de difusión por medios masivos (televisión y radio).

De manera específica, las subestrategias adoptadas fueron las siguientes:

- **Producto:**
Se estableció que este debía contar con superioridad absoluta en el contenido de nutrientes respecto de la competencia. Además, debía contar con una evaluación general por lo menos igual a la de sus principales competidores, como *Marco Polo* o *Romano*, y ningún atributo crítico de evaluación debía ser negativo. Para ello, se utilizaría como medición una prueba cuantitativa ciega no pareada entre consumidores.
- **Precio:**
Se fijó un precio mínimo al comercio y al consumidor de 10% por encima del de su principal competidor (por ejemplo, *Marco Polo*) y no se dieron promociones de descuento de precio al comercio.
- **Distribución y mercadeo:**
Se buscó lograr el 50% de distribución en todo el país, lo cual significaba un aumento considerable de 26 puntos. Aunque solo durante el primer mes, se puso énfasis en la exhibición y control de precios en los puntos de venta mediante el uso de tarjetas de precio y la incorporación de una “cola” anunciando el nuevo precio de venta al público en los comerciales de radio y televisión. Esta estrategia también consideró convencer a los supermercados de incorporar la marca en sus locales y sería la primera marca no *premium* en ingresar en ellos.
- **Promoción:**
Se consiguió el aval del Comité Olímpico Peruano para que sus atletas se alimentaran con los fideos *Lavaggi*. Esta constituía la base para la publicidad testimonial por televisión. Además, se realizaron otras promociones a través de auspicios deportivos como “El maratón de los Andes” y eventos que buscaban estimular la prueba del producto en los comedores populares y conos de la ciudad.

3.3.3 La publicidad de la campaña

El principal objetivo comunicacional de la campaña diseñada por la empresa fue el reposicionamiento de su marca *Lavaggi*, considerada ahora como una marca de valor que contribuye a la nutrición del poblador peruano y, más específicamente, de su segmento objetivo conformado por los niveles socioeconómicos C y D. Por lo tanto, el título de la campaña fue “*Lavaggi* te quiere con fuerza”.

La estrategia publicitaria buscaba transmitir que los fideos *Lavaggi* eran alimentos nutritivos para los niños, lo cual era altamente apreciado por el mercado al que se orientaba la empresa. La idea se sustentaba en la incorporación de hierro y complejo vitamínico, así como de un 30% más de sémola *durum*. Ello permitía ofrecer un producto superior en comparación con los que ofrecía la competencia. El mensaje se centraba en afirmar que los fideos *Lavaggi* hacían que los hijos crecieran más sanos y fuertes, porque eran los únicos fideos enriquecidos con vitaminas y hierro. De este modo, recurría a una comunicación que apelaba a la razón de una manera simple y directa.

3.3.4 La audiencia objetivo

Fideos *Lavaggi* es un producto que se orienta principalmente a los segmentos C y D del mercado limeño. Dicha población tiende a apreciar el valor nutritivo de los productos que se ofrecen en el mercado, sobre todo cuando estos deben ser consumidos por sus hijos (aunque lo consuma toda la familia). Este grupo está conformado por personas que están dispuestas a pagar un poco más a cambio de un mayor nivel nutricional.

3.3.5 Estrategia de medios

La campaña publicitaria que se desarrolló para reposicionar a *Lavaggi* se inició a mediados de marzo de 1999 y culminó en junio del año 2000.

La inversión en la categoría, de acuerdo con tarifas impresas, fue de 35.750 millones de dólares y la correspondiente a la empresa fue alrededor de 18% (ver gráfico 3.2). Entre marzo y julio de 1999, la empresa solo invirtió 2.950 millones de dólares de acuerdo con tarifas impresas.

La participación de voz (*share of voice*) fue de 19% para la marca *Lavaggi*, tal como se muestra en la gráfico 3.3.

En el período señalado, la empresa utilizó principalmente la televisión de señal abierta para lograr los objetivos de comunicación.

3.3.6 Resultados obtenidos

Según SAMIMP, la empresa logró buenos resultados tanto en participación de mercado como en rentabilidad y superó los objetivos planteados en estos rubros. En solo cuatro meses, luego de iniciada la campaña, *Lavaggi* obtuvo el 19% de

participación nacional y el 55% de participación en el segmento de los envasados económicos¹⁶. Este segmento experimentó un crecimiento de 34,7% del mercado total, superior al 30% previsto.

Durante el período que duró la campaña, *Lavaggi* trató de evitar la guerra de precios iniciada con anterioridad; por esta razón, utilizó el *premium* estratégico de precio del 10% por encima de sus competidores. Este porcentaje fue incrementado hasta en 17% a partir de enero de 2000 y, aun así, *Lavaggi* logró tener una participación en el segmento de envasados económicos de 45% (superior en cinco puntos al objetivo planteado de 40%)¹⁷. La idea era no continuar con la guerra de precios a pesar de que, como resultado del crecimiento experimentado por esta marca, a partir de septiembre de 1999, los competidores habían dado inicio a agresivas rebajas de precio con el fin de evitar el avance de *Lavaggi* y defender así su volumen de ventas.

Un factor que ayudó a que *Lavaggi* continuara con la estrategia planteada fue el claro posicionamiento de nutrición que esta marca había logrado; ello fue corroborado con el estudio de *Brand Tracking* para fideos realizado por Apoyo Opinión y Mercado en todo el país en julio de 2000. De acuerdo con este estudio, el 40% de los consumidores del producto lo asociaba, en primer lugar, con el atributo “que alimenta”; aunque también destacaba la característica de ser un producto “con vitaminas y hierro”, lo que se consideraba como su mayor fortaleza.

En suma, con esta campaña, Alicorp logró revertir la tendencia decreciente de la participación de la empresa en el mercado de fideos.

3.4 La competencia en el sector de fideos

Lucchetti

Es una empresa de propiedad del Grupo Luksic. Lucchetti ha sido líder en el mercado de fideos en su país de origen, Chile. Cuando decidió ingresar al Perú, lo hizo por importación directa. Sin embargo, entre sus planes estaba la cons-

16 *Quinto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos finalistas* (documento). Septiembre de 2000, p. 3: “Fideos Lavaggi”.

17 *Ibídem*.

trucción de una planta en Lima, ya que quería aprovechar las ventajas geográficas que ofrece el país; este proyecto fue concretado posteriormente.

La empresa se ha basado en una estrategia consistente en hacer conocida la marca y ofrecer al público un producto barato y de buena calidad. Además, se ha caracterizado por no ofrecer un *mix* muy grande de marcas, por lo que su estrategia estaba dirigida principalmente a los fideos largos que cuentan con una clara preferencia por parte del público limeño (63,22% del total)¹⁸.

Lucchetti ha apostado por la publicidad a través de pautas en los bloques femeninos (como, por ejemplo, los *talk shows*), además de auspicios a obras de bien social y promociones como los sorteos.

De acuerdo con los paneles SIGLA de la empresa Consumidores y Mercados, la marca Lucchetti alcanzó el 80% del total de recordación (abril de 2000), en especial, en los segmentos altos y bajos de la población limeña por efecto de la imagen de marca, la percepción de la calidad y la acción de la publicidad¹⁹.

Molitalia

Molitalia es una empresa que fue adquirida por el Grupo Carozzi y, desde entonces, ha aplicado una serie de cambios orientados a mejorar el desempeño competitivo de la marca. La empresa ha buscado ser líder en variedad de formatos o nuevas presentaciones y aprovechar la tecnología avanzada con la que cuenta. Ha realizado una renovación del empaque, el cual se muestra más moderno, vistoso y con colores reforzados; además, contiene recetas coleccionables, información nutricional, club de cocina y servicio de atención al cliente. Molitalia también ha realizado cambios en la distribución: ha abierto diez sucursales en provincias con el fin de tener un mayor acercamiento al consumidor final y un mayor control de su distribución.

Durante 1999, para mantener su posicionamiento, la empresa ha optado por una campaña publicitaria que busca apelar más a la emoción que a la razón. Además, ha recurrido a los sorteos y a diversas promociones como, por ejemplo, el canje

18 *Millonario*. Año 3, Vol. 5, No. 27, marzo de 2001, p. 59: "El caso Lucchetti. Después de la Inquisición".

19 Pedreros B., Jaime. "Fideos: carrera de pastas". *Medio Empresarial*. Año III, No. 28, agosto de 2000, p. 24.

de las *pastaïolas* (ollas de acero inoxidable que poseen en su interior una olla escurridora que permite hacer los fideos a la perfección).

En los diversos *spots* publicitarios, se ha buscado fijar el tema “*Molitalia* como en Italia”, el cual ha sido comunicado de formas diferentes con la finalidad de mantener su posicionamiento. Por ejemplo, la campaña con el eslogan “Como en Italia.” jugaba con el significado de dos signos de puntuación, la “coma” y el “punto”, y hacía alusión de una manera entretenida a “para que tú comas como en Italia, come *Molitalia*”; esta frase ha sido incorporada en todos los mensajes de la marca e inclusive en los empaques. Respecto de los personajes utilizados en las diversas campañas publicitarias, se consideró la participación de un chef con el objetivo no solo de resaltar el tema de la especialización, el factor testimonial y el acento italiano, sino también para transmitir que la marca era buena y reforzar las percepciones de los consumidores. Otros comerciales consideraron la participación de una experta en cocina con el propósito de reforzar el concepto de la procedencia y el origen de la pasta. Para la publicidad de las campañas, se ha hecho uso de medios televisivos, paneles, revistas y material pop.

Cogorno

Es una empresa que maneja fundamentalmente tres unidades de negocio: harina, fideos y alimentos balanceados para animales, los cuales están dirigidos a los niveles socioeconómicos B y C de la población.

En el mes de abril del año 2000, la marca de fideos *Cogorno* fue relanzada con el objetivo de renovar la línea. Esto se logró a través de la mejora en la calidad del producto y de un cambio en el empaque que buscaba darle una concepción más moderna y fresca mediante el eslogan “*Cogorno*, porque siempre podemos ser mejores”. Además, la recordación de marca se ha reforzado con campañas publicitarias principalmente en los medios masivos como la radio y la prensa escrita.

En cuanto a su marca *Don Camilo*, esta se orienta sobre todo a los niveles socioeconómicos C y D, y ha tenido gran aceptación en provincias. Además, debido a sus bajos márgenes de rentabilidad, ha recibido poco apoyo publicitario.

Preguntas

Se solicita a usted lo siguiente:

- a) Las fortalezas y debilidades que presentó la campaña desarrollada por Alicorp S.A. para su producto fideos *Lavaggi*
- b) La factibilidad de desarrollar la misma campaña en las condiciones actuales

Cuadro 3.1

ESTRUCTURA PORCENTUAL DE LAS VENTAS CORPORATIVAS EN LA GRAN LIMA

	Alicorp	Lucchetti	Molitalia	Cogorno	Ind. Teal	Otras marcas	Importados
1999							
Enero	36,72	27,28	20,99	11,23	1,97	1,77	0,04
Febrero	36,22	28,80	20,99	10,57	1,82	1,55	0,05
Marzo	38,56	26,49	20,55	11,36	1,98	1,02	0,04
Abril	38,72	24,83	20,63	12,22	2,10	1,46	0,04
Mayo	40,11	24,32	21,34	11,15	1,72	1,35	0,01
Junio	40,46	25,10	20,11	11,39	1,92	1,01	0,01
Julio	40,90	25,80	19,36	10,36	2,54	1,02	0,02
Agosto	39,50	27,79	18,63	10,43	2,42	0,97	0,26
Septiembre	38,65	29,78	17,17	10,55	2,73	1,02	0,10
Octubre	38,82	28,82	18,62	11,72	2,22	0,98	0,02
Noviembre	38,41	28,39	18,81	10,61	2,03	0,93	0,02
Diciembre	40,64	29,70	17,09	9,87	1,81	1,07	0,02
2000							
Enero	42,44	28,82	17,62	8,59	1,68	1,04	0,01
Febrero	43,67	27,27	17,69	8,56	1,47	1,33	0,01
Marzo	42,27	26,79	18,11	8,89	1,68	1,43	0,03
Abril	41,51	26,32	20,43	7,79	2,44	1,48	0,01
Diciembre	37,73	24,26	21,25	11,60	2,13	—	—

Fuente:

- De enero a junio de 1999: Pedreros B., Jaime. "Fideos: una guerra con pasta". *Medio Empresarial*. Año II, No. 19, octubre de 1999, p. 27.
- De julio de 1999 a abril de 2000: Pedreros B., Jaime. "Fideos: carrera de pastas". *Medio Empresarial*. Año III, No. 28, agosto de 2000, p. 23.
- Diciembre de 2000: *Millonario*. Año 3, Vol. 5, No. 27, marzo de 2001, pp. 58-9; "El caso Lucchetti. Después de la Inquisición".

Cuadro 3.2

ESTRUCTURA PORCENTUAL DE VENTAS POR MARCA EN LA GRAN LIMA

	Lucchetti	Don Vittorio	Molitalia	Cogorno	Nicolini	Alianza	Lavaggi	Sayón	Carozzi	Marco Polo	Romano
1999											
Enero	27,28	22,61	20,39	11,23	7,87	4,36	1,88	1,97	0,38	0,22	-
Febrero	28,70	22,14	20,10	10,57	6,93	4,73	2,42	1,82	0,58	0,31	0,03
Marzo	26,47	22,74	19,28	11,36	7,78	5,23	2,81	1,98	0,57	0,70	0,02
Abril	24,81	20,53	19,45	12,22	8,04	5,43	4,72	2,10	0,78	0,40	0,02
Mayo	24,23	20,52	20,34	11,05	8,12	4,73	6,74	1,72	0,60	0,40	0,09
Junio	25,02	20,14	19,13	10,56	7,50	4,67	8,15	1,92	0,49	0,49	0,08
Julio	25,63	19,38	18,51	8,56	8,65	3,63	9,24	2,54	0,37	0,48	0,17
Agosto	27,00	17,94	17,62	7,89	6,86	2,59	12,12	2,42	0,49	0,52	0,79
Septiembre	27,50	16,76	16,86	7,48	6,47	2,68	12,74	2,73	0,50	0,82	2,28
Octubre	25,82	13,87	17,81	8,23	8,32	2,28	12,55	2,22	0,37	0,44	3,80
Noviembre	26,00	12,44	17,89	7,28	10,28	2,46	13,23	2,03	0,27	0,45	4,30
Diciembre	25,04	15,52	16,30	6,72	9,71	2,57	12,84	1,81	0,28	0,51	4,66
2000											
Enero	24,73	17,89	16,67	6,03	9,31	2,57	12,67	1,68	0,37	0,58	3,89
Febrero	23,29	20,99	16,07	6,53	9,71	2,29	10,66	1,47	0,23	1,39	3,98
Marzo	22,93	19,35	16,79	6,45	9,14	2,40	11,34	1,68	0,17	1,15	4,86
Abril	24,13	18,97	19,92	5,74	9,74	2,94	11,68	2,44	0,17	0,34	2,23

Fuente:

- De enero a junio de 1999: Pedreros B., Jaime. "Fideos: una guerra con pasta". *Medio Empresarial*. Año II, No. 19, octubre de 1999, p. 27.- De julio de 1999 a abril de 2000: Pedreros B., Jaime. "Fideos: carrera de pastas". *Medio Empresarial*. Año III, No. 28, agosto de 2000, p. 23.

Cuadro 3.3**FRECUENCIA DE CONSUMO Y FRECUENCIA DE COMPRA DE FIDEOS**

Frecuencia de consumo 1/	(en porcentaje)
Consumo habitual 2/	96
Diario/varias veces a la semana	79
Semanal	14
Quincenal/mensual	3
Ocasional	3
Nunca	1
Frecuencia de compra 3/	(en porcentaje)
Diario/varias veces a la semana	58
Semanal	26
Quincenal/mensual	14
Ocasional	1
Nunca	1

Nota:

1/ Base: total de amas de casa entrevistadas (316)

1/ Consumo habitual: consumo de por lo menos una vez al mes

3/ Base: total de amas de casa entrevistadas en cuyos hogares consumen dicho producto

Fuente: *Informe gerencial de marketing*. Apoyo Opinión y Mercado S.A., junio de 2001, pp. 6 y 8: "Liderazgo en productos alimenticios".

Cuadro 3.4**LUGAR DE COMPRA DE FIDEOS
(en porcentajes)**

Lugar de compra 1/	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D/E
Mercado	59	16	20	63	70
Supermercado/autoservicio	21	71	68	23	3
Bodega	17	8	11	12	23
Otros 2/	3	5	1	2	4
Base real (en enteros)	300	38	72	112	78
Distribución ponderada	100	3,8	13,5	34,5	48,2

Nota:

1/ Otros lugares como ambulantes, mayoristas y panaderías

2/ Base: total de amas de casa entrevistadas de hogares en que se consumen fideos

Fuente: *Informe gerencial de marketing*. Apoyo Opinión y Mercado S.A., junio de 2001, pp. 10 y 26: "Liderazgo en productos alimenticios".

Cuadro 3.5**ELECCIÓN Y LEALTAD A LA MARCA DE FIDEOS**

Elección de la marca 1/	(en porcentaje)
Elige la marca antes de ir	73
Elige la marca en la tienda	24
No precisa	3
Lealtad a la marca 2/	(en porcentaje)
Lealtad a la marca	40
Compra otra marca	56
No precisa	4

Nota:

1/ Base: total de amas de casa entrevistadas que consumen dicho producto en sus hogares

2/ Lealtad a la marca = va a buscarla a otro lugar si no la encuentra/no compra nada

Fuente: *Informe gerencial de marketing*. Apoyo Opinión y Mercado S.A., junio de 2001, pp. 12 y 14: "Liderazgo en productos alimenticios".

Cuadro 3.6**MARCA PREFERIDA DE FIDEOS-AMAS DE CASA****(en porcentajes)**

Marcas	Junio 1998	Junio 1999	Junio 2000	Junio 2001
Nicolini	30	28	24	21
Lucchetti	24	34	21	21
Molitalia	14	13	16	18
Don Vittorio	22	14	20	15
Lavaggi	2	6	9	12

Base: total de amas de casa entrevistadas pertenecientes a hogares que consumen fideos (300)

Fuente: *Informe gerencial de marketing*. Apoyo Opinión y Mercado S.A., junio de 2001, p. 26: "Liderazgo en productos alimenticios".

Cuadro 3.7

MARCA PREFERIDA DE FIDEOS SEGÚN NIVELES SOCIOECONÓMICOS-AMAS DE CASA (en porcentajes)

Marcas	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D/E
Nicolini	21	42	33	26	13
Lucchetti	21	2	20	19	24
Molitalia	18	16	25	18	15
Don Vittorio	15	24	10	12	18
Lavaggi	12	5	3	11	15
Cogorno	2	0	1	3	3
Otros	4	3	4	3	5
Nicolini (a granel)	4	3	4	4	4
No precisa	3	5	0	4	3
Base total	300	38	72	112	78
Distribución ponderada	100	3,8	13,5	34,5	48,2

Base: total de amas de casa entrevistadas pertenecientes a hogares que consumen fideos (300)
Fuente: *Informe gerencial de marketing*. Apoyo Opinión y Mercado S.A., junio de 2001, p. 26: “Liderazgo en productos alimenticios”.

Gráfico 3.1

ALICORP: VENTAS POR PRODUCTOS (al 31 de marzo de 1998)

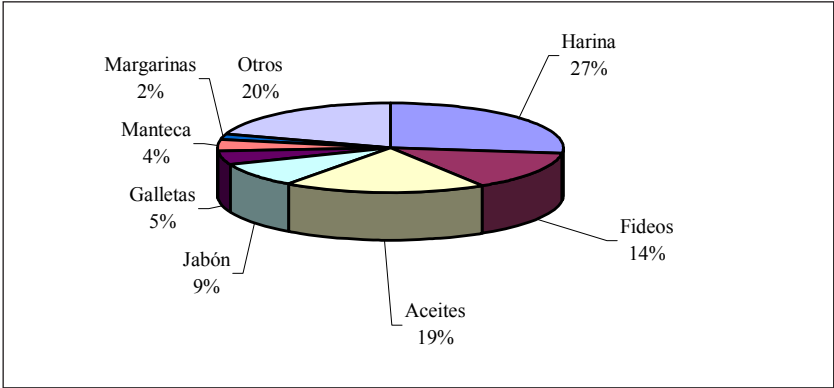
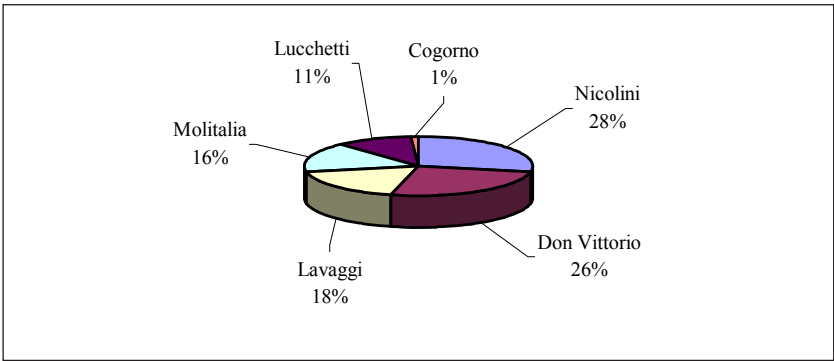


Gráfico 3.2

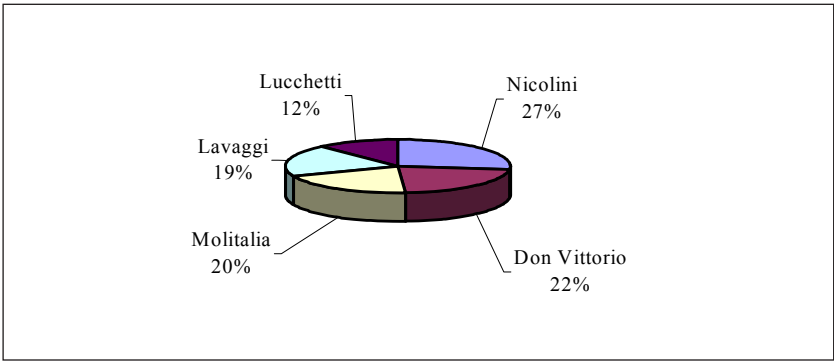
PARTICIPACIÓN EN INVERSIÓN PUBLICITARIA
(marzo 1999-junio 2000)



Fuente: *Quinto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos finalistas* (documento). Septiembre de 2000, p. 3: “Fideos Lavaggi”.

Gráfico 3.3

SHARE OF VOICE TV
(marzo 1999-junio 2000)



Fuente: *Quinto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos finalistas* (documento). Septiembre de 2000, p. 3: “Fideos Lavaggi”.

3.5 Bibliografía

Industria Peruana. No. 737, mayo de 2000, pp. 26 y 27: “El envase gana terreno en mercado de fideos”.

Informe gerencial de marketing. Apoyo Opinión y Mercado S.A., junio de 2001, pp. 6-26: “Liderazgo en productos alimenticios”.

Marketing Estratégico. Año VIII, No. 174, febrero de 1998, p. 6: “Alicorp relanza Lavaggi y amenaza con ser más agresivo con la marca”.

Marketing Estratégico. Año VIII, No. 179, mayo de 1998, p. 6: “Molino Italia focaliza sus esfuerzos en Molitalia”.

Marketing Estratégico. Año VIII, No. 182, junio de 1998, pp. 1 y 4: “Alicorp relanza Don Vittorio, Lucchetti le pisa los talones”.

Marketing Estratégico. Año VIII, No. 185, agosto de 1998, p. 8: “Molino Italia apuesta por Molitalia y deja en *stand by* a Carozzi”.

Marketing Estratégico. Año VIII, No. 186, agosto de 1998, p. 6: “Lavaggi Alicorp quiere liderar segmento de fideos económicos”.

Marketing Estratégico. Año VIII, No. 158, septiembre de 1998, p. 2: “Alicorp amplía la brecha que lo separa de Lucchetti”.

Marketing Estratégico. Año VIII, No. 193, diciembre de 1998, p. 4: “Lucchetti a un paso del liderazgo a nivel nacional”.

Marketing Estratégico. Año VIII, No. 201, 1999, p. 9: “Molitalia lanza nueva campaña Coma”.

Marketing Estratégico. Año IX, No. 227, 2000, pp. 1 y 10: “Alicorp devolverá visita a competidores extranjeros”.

Millonario. Año 3, Vol. 5, No. 27, marzo de 2001, pp. 58-9: “El caso Lucchetti. Después de la Inquisición”.

Páginas web:

<http://www.alicorp.com.pe>

<http://www.dcrperu.com>

<http://www.gestion.com.pe>: “Radar empresarial”, agosto de 2001.

<http://www.sni.org.pe>

Pedrerós B., Jaime. “Fideos: carrera de pastas”. *Medio Empresarial*. Año III, No. 28, agosto de 2000, pp. 23-4.

—— “Fideos: una guerra con pasta”. *Medio Empresarial*. Año II, No. 19, octubre de 1999, pp. 27-8.

—— “Spaghetitis: coma y punto”. *Medio Empresarial*. Año II, No. 14, mayo 1999, p. 36.

Punto de Venta. Año 6, No. 64, mayo de 1998, p. 12: “Molitalia regresó con sus *pastaíolas*”.

Punto de Venta. Año 6, No. 67, agosto de 1998, p. 11: “Don Vittorio regaló 400 pulseras de oro”.

Punto de Venta. Año 6, No. 67, agosto de 1998, p. 15: “Lavaggi y el tour regalón”.

Punto de Venta. Año 6, No. 67, agosto de 1998, p. 11: “Nicolini incrementa especialidades: *pappardelle* y *tagliatelle*”.

Punto de Venta. Año 6, No. 67, agosto de 1998, p. 15: “Nicolini relanza su promoción de recetarios”.

Punto de Venta. Año 6, No. 68, septiembre de 1998, p. 7: “Don Vittorio incrementa la línea”.

Punto de Venta. Año 6, No. 68, septiembre de 1998, pp. 34 y 37: “Mercado de fideos, segmento de fideos económicos se incrementa”.

Punto de Venta. Año 6, No. 68, septiembre de 1998, p. 8: “Molitalia continúa ampliando variedad de fideos largos”.

Punto de Venta. Año 6, No. 74, 1999, p. 25: “Molitalia lanza nueva campaña Coma”.

Punto de Venta. Año 7, No. 76, 1999, p. 30: “Alicorp relanza Nicolini”.

Punto de Venta. Año 7, No. 76, 1999, pp. 12 y 14: “Fideos Lavaggi desplaza a Lucchetti y se convierte en el nuevo líder en provincias”.

Quinto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos finalistas (documento). Septiembre de 2000, pp. 1-4: “Fideos Lavaggi”.

Síntesis. 5 de junio de 2000, p. 24: “Fideos Cogorno refresca su imagen”.

Síntesis. 4 de agosto de 2000, p. 24: “Cogorno relanza su marca al mercado”.

4

Caso: Comunica-T

Categoría: servicios

Premio Effie Oro 2000

Anunciante: Banco de Crédito del Perú

Agencia: Properú Lowe, Lintas & Partners

4.1 Análisis del sector

La fuerte competencia en la que están inmersos los bancos ha hecho que amplíen la variedad de servicios y productos financieros ofrecidos a sus clientes, además de buscar un cambio en su imagen con el fin de volverse más atractivos. Los bancos también han continuado renovando sus métodos para captar más clientes. De esta manera, han recurrido a campañas con grandes premios como la entrega de departamentos amoblados, viajes con todo pagado, dinero en efectivo, entrega de artefactos, entre otros.

Los bancos cuentan con profesionales capacitados; asimismo, han introducido tecnología muy avanzada y han realizado innovaciones que les permiten ofrecer un servicio de calidad. Con todo ello, el sistema ha mejorado y el cliente es quien finalmente se ha visto beneficiado.

Como parte de las innovaciones introducidas a partir de la segunda mitad de la década de 1990, los bancos recurrieron al servicio telefónico como un medio para mejorar y extender el servicio al cliente. Así, el Banco Wiese puso en mar-

cha su *Banca Virtual*; el Banco Continental, su *Contivoz*; el Interbank, el *Fono Activo*; el Banco Latino, la *Línea Activa* (hasta antes de ser absorbido por el Interbank); el Banco Santander, la *Banca Telefónica*; el Banco Sudamericano, *Aló Sudamericano*; y el Banco de Crédito, *Comunica-T*.

Los bancos han desarrollado diversas campañas publicitarias con el fin de orientar a su clientela hacia un mayor uso del servicio telefónico. De este modo, por ejemplo, durante la campaña que el Banco de Crédito realizó en febrero de 1999 para *Comunica-T*, los Bancos Wiese y Sudamericano hacían lo mismo para sus propios servicios. En el caso del Banco Wiese, este venía publicitando *Wiese Virtual* desde septiembre de 1997¹. Por su parte, el Banco Sudamericano venía realizando una agresiva campaña publicitaria para su servicio *Aló Sudamericano* desde octubre de 1998.

4.2 El Banco de Crédito del Perú

El Banco inició sus actividades en abril de 1889 bajo la denominación de Banco Italiano, nombre que fue cambiado por el de Banco de Crédito del Perú en el año 1941. El Banco de Crédito brinda servicios financieros a más de un tercio del mercado de depósitos y de créditos del Perú. Para marzo de 1999, el Banco realizaba 600 mil transacciones a través de sus 222 oficinas en todo el país y de sus 320 cajeros automáticos; además, contaba con la banca remota y telefónica². Este es un banco antiguo, pero con espíritu moderno adquirido principalmente gracias al grupo de profesionales con el que cuenta.

El Banco se ha preocupado por invertir en tecnología e infraestructura y por realizar innovaciones que le permitan ofrecer un mejor servicio y variedad de productos financieros a la totalidad de clientes que mantiene. El tipo de comunicación con sus clientes se realiza considerando las necesidades específicas que estos tienen. Así, se usa Internet, el correo, el teléfono, entre otros.

El Banco de Crédito ha tenido que enfrentar una fuerte competencia, especialmente, a partir de 1996 cuando entraron al mercado peruano los bancos Santander

1 *Wiese Virtual* era el nombre que hacía referencia al conjunto de medios electrónicos que el banco mantenía, como la banca telefónica, los cajeros automáticos e Internet.

2 *Marketing Estratégico*. Año VIII, No. 200, 1999, p. 2: "Banco de Crédito del Perú, líder en el mercado local, cumplió 110 años".

y Bilbao Vizcaya. Esta situación obligó al Banco a diseñar estrategias de amplio alcance, y a adecuarse a los cambios constantes y a las exigencias del mercado. De esta manera, el Banco introdujo la banca telefónica a través del servicio *Comunica-T*.

4.3 *Comunica-T*

En febrero de 1999, el Banco de Crédito del Perú decidió lanzar una campaña publicitaria titulada “Abuelita/tablista”, la cual tuvo una duración de cuatro semanas. Esta promoción pretendía que los clientes del Banco incrementaran el uso de su banca telefónica a través del servicio *Comunica-T*.

Comunica-T es un servicio de banca telefónica que el Banco mantiene vigente desde el año 1995. Este servicio se realiza mediante comunicación telefónica y le permite al cliente consultar su saldo, bloquear su tarjeta oportunamente y obtener información acerca de productos y servicios (por ejemplo, tarjetas de crédito y/o débito). Entre los beneficios que ofrece este servicio están la seguridad (permite el bloqueo oportuno de la tarjeta), la agilidad (se obtiene rápidamente la información necesaria) y la disponibilidad (el cliente puede contar con información actualizada de sus saldos).

La campaña de introducción de este servicio se dio en 1997 con buenos resultados, pues permitió que el número de llamadas hacia *Comunica-T* se incrementara y llegara hasta 700 mil llamadas al mes.

4.3.1 La campaña promocional

El Banco de Crédito descubrió la oportunidad de mercado para el desarrollo de la campaña promocional de su servicio *Comunica-T* en la necesidad de mantener informados a sus clientes sobre las diferentes aplicaciones del mismo. También constituía una oportunidad la existencia de un público que, aunque hacía uso del servicio, había mantenido estable su promedio de llamadas, el cual era necesario incrementar.

Sin embargo, el Banco de Crédito debía enfrentar una serie de barreras. En primer lugar, el cliente solo estaba acostumbrado a hacer uso de la banca telefónica para efectuar la operación de consulta de saldos, dejando de lado las otras opciones ofrecidas. Ello implicaba la necesidad de informar y, al mismo tiempo, convencer al cliente para que haga un uso más amplio del servicio. Se había

detectado, por ejemplo, que las operaciones de “pagos varios” a través del servicio *Comunica-T* representaban solo el 3,37% del total de operaciones que se podían realizar a través del mismo. Este porcentaje era bastante bajo y para el Banco era importante impulsarlo, ya que así podría no solo reducir sus gastos operativos, sino también percibir ingresos adicionales por el servicio brindado a distintas entidades.

El Banco también debía vencer la limitación que representaba el hecho de contar con un presupuesto limitado para ejecutar una campaña masiva, en comparación con los que había dispuesto en campañas realizadas con anterioridad y en comparación con la competencia.

Finalmente, el Banco debía enfrentar el problema de introducir un nuevo número telefónico para el servicio *Comunica-T*. Telefónica del Perú le había comunicado al Banco que era necesario cambiar el número telefónico del servicio, debido a que técnicamente no se podía programar el número anterior en la nueva central digital. Esto representaba un serio problema para el Banco. En la campaña publicitaria anterior, uno de sus principales objetivos había sido tratar de posicionar el número telefónico del servicio *Comunica-T* en la mente del cliente, de modo tal que este lo memorizara y recurriera a él cada vez que creyera conveniente. El cambio de número telefónico implicaba la necesidad de desarrollar una campaña que pusiera énfasis en una comunicación masiva, rápida y efectiva para lograr que la clientela, en primer lugar, memorizara el nuevo número telefónico; y, en segundo lugar, evaluara la posibilidad de hacer uso de las distintas opciones que ofrecía el servicio.

4.3.2 Objetivos y estrategias de *marketing*

La campaña estuvo orientada a informar a los clientes del Banco sobre el nuevo número telefónico del servicio *Comunica-T* y a que recordaran las distintas operaciones que se podían realizar a través del mismo. Entre los objetivos específicos de *marketing* perseguidos con la campaña publicitaria, se consideraron los siguientes:

- Incrementar en 50% el número de operaciones de “pagos varios” del servicio *Comunica-T*. Este objetivo se debía alcanzar en un período de seis meses.
- Aumentar en 15% el número de operaciones a través de este servicio
- Lograr que el 100% de las llamadas a este servicio se deriven al nuevo número telefónico en un período máximo de tres meses

La estrategia de *marketing* que adoptó la empresa se basó en tratar de reforzar el posicionamiento del servicio *Comunica-T* como el “Banco de Crédito por teléfono”. Para ello, se utilizó una campaña masiva que tuvo como objetivos dar a conocer el nuevo número telefónico y tratar de mostrar la conveniencia del uso del servicio en las operaciones de “pagos varios”.

4.3.3 La publicidad de la campaña

Los principales objetivos comunicacionales de la campaña publicitaria desarrollada por el Banco de Crédito para su servicio *Comunica-T* fueron los siguientes:

- Comunicar la conveniencia de realizar operaciones bancarias por teléfono
- Reforzar el concepto de comodidad y el de ahorro de tiempo, pues el cliente, al hacer uso de este servicio, ya no tiene que trasladarse hasta las instalaciones de cualquiera de las agencias del banco para realizar sus operaciones
- Construir una imagen de marca accesible y simpática

La estrategia publicitaria intentó mostrar —de un modo creativo, claro y sencillo— la comodidad del sistema y el beneficio de ahorro de tiempo que este significaba para el usuario.

De esta manera, se prepararon dos comerciales en los que participaron personajes que contaban con gran simpatía e identificación entre el público. La idea era plantear, a través de la historia, situaciones gratificantes para estos personajes, los cuales se encargarían de mostrar, con cierto toque de humor, lo que cualquier cliente podría hacer con el tiempo que ahorra al no tener que acudir al banco para realizar sus operaciones. El mensaje transmitía la ventaja del servicio *Comunica-T*, pues permitía al usuario realizar sus operaciones bancarias desde su casa o desde cualquier otro lugar en donde se encontrara conectado a través de una línea telefónica. El mensaje que se intentaba transmitir en la campaña era breve, pero muy claro: “Ahorra tiempo, úsalo en ti”. Se recurrió a situaciones vinculadas a las operaciones de “pagos varios” (por ejemplo, el pago de teléfono, luz, agua) y para las que se eligieron dos personajes principales: la abuelita y el joven adolescente. Estos personajes dedicaban su tiempo a las actividades que más disfrutaban y luego realizaban, desde la comodidad de su casa, las operaciones de pago de luz y teléfono a través del servicio *Comunica-T*.

La estrategia publicitaria pretendía lograr un alto nivel de impacto a través de la creatividad y superar así las carencias que se podrían tener en los niveles de TGRP.

4.3.4 La audiencia objetivo

Comunica-T es un servicio que tiene como público objetivo al conjunto de clientes del Banco de Crédito que mantienen cuentas activas y pasivas. En su mayoría, se trata de hombres y mujeres mayores de 18 años de edad que pertenecen a los niveles socioeconómicos A, B y C1. Ellos desconocen la comodidad de llevar a cabo operaciones bancarias por teléfono, ya que suelen hacer largas colas en las oficinas del Banco durante un mayor tiempo.

4.3.5 Estrategia de medios

El período de exhibición de la campaña publicitaria que se desarrolló para *Comunica-T* duró cuatro semanas, del 7 de febrero de 1999 al 7 de marzo del mismo año.

El monto de inversión en los medios publicitarios que el Banco destinó para la campaña ascendió a 350 mil dólares, los cuales fueron distribuidos de la siguiente manera: televisión (74%), prensa (17%), vía pública (6%), impresos (2%) y *merchandising* (1%) (ver gráfico 4.1).

La estrategia publicitaria utilizada consideró a la televisión como eje central de la campaña masiva de *Comunica-T*. Se recurrió a la exhibición de dos comerciales de 35 segundos cada uno y que tenían como protagonistas principales a la abuelita y al tablista adolescente respectivamente. Estos comerciales fueron transmitidos en los programas de mayor *rating* y de corte ético en los canales de señal abierta (2, 4, 5, 9 y 13), así como en los del cable. Se utilizó una estrategia de continuidad con una pauta concentrada en cuatro semanas y se alcanzó un total de 1.035 TGRP.

El segundo medio publicitario utilizado fue la prensa. Igual que en el caso de la televisión, se recurrió a una pauta de cuatro semanas durante las cuales se publicó un total de 32 avisos entre robapáginas, pie de páginas y avisos de una página. Los diarios utilizados fueron *El Comercio*, *La República*, *Ojo* y *Expreso*.

La vía pública fue el tercer medio publicitario al que el Banco recurrió y consistió en la colocación de dos paneles, cuyas dimensiones fueron de 21 x 7. Por su parte, los impresos colocados en las agencias consistieron en afiches de 30 x 35, 60 x 70 y 1,40 x 1,20, además de folletos y volantes que fueron distribuidos en las ventanillas a los clientes que realizaban retiros. Para reforzar la campaña, se hizo

entrega de calendarios de bolsillo y *stickers* para cabinas. La difusión también se hizo a través de las pantallas de los cajeros automáticos Telebanco, con lo que se buscaba derivar a los clientes hacia *Comunica-T*.

4.3.6 Resultados obtenidos

En términos generales, el Banco de Crédito logró superar ampliamente las metas propuestas al inicio de su campaña para *Comunica-T* desarrollada en 1999.

En primer lugar, apenas al mes y medio de iniciarse la campaña, se obtuvo un récord histórico en el número de llamadas realizadas a *Comunica-T*, pues se alcanzó la cifra de 830 mil llamadas. Además, en este lapso, el 100% de las llamadas realizadas a este servicio ya se hacía al nuevo número telefónico, lo que demostraba que la campaña había cumplido parte de su cometido consistente en lograr que el público objetivo memorizara el nuevo número y recurriera a él cada vez que lo creyera conveniente.

En segundo lugar, el Banco había logrado notables incrementos en el número de operaciones de “pagos varios” que se realizaban a través de *Comunica-T*, lo cual redituaba en un importante crecimiento en los ingresos adicionales que este podría percibir. Transcurrido un mes de la campaña, dicho número se había incrementado en 35% y a los cinco meses, en 100%. Ello también permitió que la participación de las operaciones de “pagos varios” en el total de operaciones que podían realizarse a través del servicio de la banca telefónica se incrementara de 3,37% a 6,9%.

Según un estudio realizado por Apoyo, a las tres semanas de iniciarse la campaña para *Comunica-T*, los comerciales habían logrado alcanzar muy buenos resultados en *awareness* (recordación), comprensión del mensaje y nivel de agrado. En cuanto a la recordación del comercial, esta fue del 74%, por lo que se convirtió en una de las campañas que había logrado obtener los niveles más altos en este rubro (junto con la campaña de “Saturnina Luna”) si se compara con los niveles alcanzados hasta ese momento por las otras campañas. Respecto de la comprensión del mensaje, se logró el 88% de recordación espontánea. Esta recordación estuvo relacionada con el siguiente mensaje: “Abuelita o joven van a la playa y luego realizan sus pagos cómodamente por teléfono”. Respecto del nivel de agrado, el 32% de las personas entrevistadas calificó a la publicidad de excelente o muy buena y consideró a la abuelita como el personaje de mayor agrado, sobre todo por su actitud jovial.

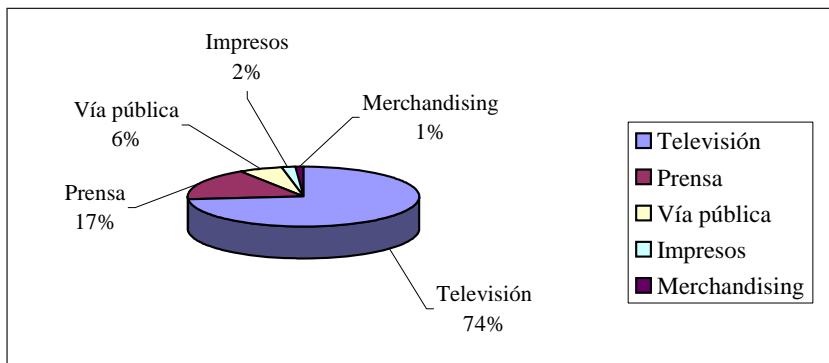
Como resultado del estudio, también se obtuvo información sobre los niveles de intención de uso de *Comunica-T*, los cuales fueron bastante alentadores. El 47% de los actuales usuarios del servicio manifestó que le daría un uso mayor en el futuro y el 57% de los clientes del Banco que no hacía uso del servicio manifestó que lo haría a partir de esa fecha.

Finalmente, la campaña no solo representó un éxito en el ámbito del *marketing* de este servicio, sino que además recibió el reconocimiento del público femenino al otorgársele el premio “Fem TV 99”.

Preguntas

Se solicita a usted lo siguiente:

- a) Las fortalezas y debilidades que presentó la campaña desarrollada por el Banco de Crédito al ofrecer el servicio *Comunica-T*
- b) La factibilidad de desarrollar la misma campaña en las condiciones actuales

Gráfico 4.1**ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA POR MEDIO**

Fuente: *Quinto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos finalistas* (documento). Septiembre de 2000, p. 34: “Comunica-T”.

4.4 Bibliografía

Empresa Privada. Año I, No. 1, septiembre de 1997, pp. 34-6: “Bancos, se intensifica la competencia”.

Empresa Privada. Año II, No. 14, marzo-abril de 1999, p. 67: “Los 110 años de fundación del Banco de Crédito del Perú. Banco con historia”.

Marketing Estratégico. Año VIII, No. 186, agosto de 1998, pp. 1 y 7: “Marketing de servicios: desarrollo de la banca personal”.

Marketing Estratégico. Año VIII, No. 200, 1999, p. 2: “Banco de Crédito del Perú, líder en el mercado local, cumplió 110 años”.

Millonario. No. 5, mayo de 1999, pp. 44-5: “Historia de más de un siglo”.

Páginas web:

<http://www.viabcp.com>: “Historia del Banco de Crédito del Perú”.

<http://www.xcellenet.com>

Quinto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos finalistas (documento). Setiembre de 2000, pp. 32-5: “Comunica-T”.

Síntesis. 5 de enero de 2001, p. 24: “El éxito se logra con acertadas estrategias para el cambio”.

5

Caso: Credimás

Categoría: servicios

Premio Effie Plata 2000

Anunciante: Banco de Crédito del Perú

Agencia: Properú Lowe, Lintas & Partners

5.1 Análisis del sector bancario

El sector bancario ha experimentado grandes cambios en los últimos años. Antiguamente, los bancos esperaban que los clientes se acercaran a sus instalaciones. Ahora, son los ejecutivos los que se lanzan al mercado a ofrecer toda una gama de productos financieros a fábricas, oficinas, comercios, municipios e instituciones gubernamentales. Además, los bancos han incursionado en sectores que antes no tenían acceso al sistema financiero, lo que permitió el desarrollo de los negocios bancarios a través del impulso a los créditos automotrices, los préstamos hipotecarios, las tarjetas de crédito, los préstamos personales y de consumo, entre otros. El cuadro 5.1 muestra las principales características de la población de Lima metropolitana según niveles socioeconómicos para el año 1999 y aparece el nivel de bancarización que cada uno de ellos mantiene en ese año.

Al mismo tiempo, y como resultado de la mayor competencia, los bancos han buscado mejorar su imagen tratando de mostrarse como instituciones jóvenes, alegres, amables y coloridas, pero sin descuidar la oportunidad de ofrecer un

mejor servicio. Como parte de esta política, en el año 1997, dos bancos inauguraron el servicio de la banca virtual que permitía a los clientes efectuar sus transacciones a través del teléfono, el fax, el correo electrónico o Internet con toda comodidad desde sus hogares o desde cualquier otro lugar, es decir, sin necesidad de tener que acercarse a las instalaciones del banco.

No obstante este contexto expansivo del sector, las instituciones bancarias tuvieron que hacer frente a una serie de problemas. En el año 1998, el fenómeno de El Niño y la crisis global de la economía afectaron las estructuras de la banca. A ello se sumó la falta de liquidez en el sistema, las carteras pesadas que iban en aumento, los altos niveles de morosidad en el sistema y las limitaciones del crédito de consumo, entre otros factores. Mientras tanto, los depósitos y las utilidades disminuían (tendencia que se mantuvo en el año siguiente).

Como resultado de este contexto, algunas instituciones bancarias salieron del mercado o fueron intervenidas por el Estado (el caso del Banco Latino; el Banco República; el Banco Credisur, que fue absorbido por Bancosur; y Por fin, que fue absorbido por el Interbank), mientras que otras optaron por la asociación estratégica con un banco local o foráneo (el caso del Banco Wiese con el Banco Sudameris). Todo ello también trajo consigo una mayor competencia entre las entidades del sector.

5.2 El uso de las tarjetas

La tarjeta fue creada a inicios del siglo XX en Europa, pero tuvo su verdadero auge solo a partir de la década de 1960, a diferencia de los Estados Unidos en donde la tarjeta se expande rápidamente a partir de la década de 1930. Diners Club fue la primera empresa emisora de las tarjetas de crédito que apareció en el mercado norteamericano en el año 1949¹. Luego aparecen las tarjetas Visa y Mastercard, aunque bajo otras denominaciones.

1 Las tarjetas de crédito son aquellas que conceden a su titular la facilidad de hacer uso de una línea de crédito que es otorgada por la entidad bancaria. Pueden ser a plazo contado —cuando el usuario debe pagar el total de los consumos al vencimiento del plazo— y rotativo —cuando el usuario realiza un pago parcial en proporción al consumo efectuado durante el plazo fijado en el contrato, con lo que disminuye la deuda y restituye automáticamente la línea de crédito. Si bien las tarjetas de crédito cuentan con determinadas normas legales, como la resolución de la Superintendencia de Banca y Seguros No. 271-2000 que presenta el reglamento de tarjetas de crédito, algunos de los artículos establecidos en ellas son incumpli-

En el Perú, la primera tarjeta en ingresar al mercado fue Diners en el año 1968. Diez años más tarde, se introduce la empresa Bancard (respaldada por el Banco Comercial del Perú y por los sistemas internacionales de crédito Visa y Mastercard). Durante el transcurso de los años, fueron apareciendo otras empresas emisoras y tarjetas como, por ejemplo, *American Express*, emitida en el nivel local por los bancos de Crédito e Interbank.

A partir del año 1995 y debido a la estabilidad económica que experimentaba el país, el uso de las tarjetas de crédito se incrementó sustancialmente. Aunque en un inicio se orientaron a las personas de los niveles socioeconómicos A y B, también llegaron a incorporar a las del nivel C. En este contexto favorable, no solo aparecieron las tarjetas emitidas por los bancos —como *Visa*, *MasterCard*, *American Express*—, sino que, al mismo tiempo, varias de las principales tiendas comerciales emitieron sus propias tarjetas de crédito (tarjetas de marca privada). Con ello, otorgaban facilidades y beneficios colaterales a sus clientes a la vez que evitaban los costos operativos que significaba la utilización de un banco para emitir las tarjetas. Es el caso de las tarjetas *CMR Falabella* (Financiera CMR), *Ripley* (Colocadora S.A.), Casas y Cosas, entre otras.

Además, están las tarjetas de marca compartida que aparecen como resultado de las alianzas efectuadas entre empresas². Es el caso del Banco de Crédito-Móvil, Interbank-E. Wong, Banco Santander Central Hispano-Lan Pass, Aval Card-Continental Airlines, Citibank-American Airlines, entre otros.

También se viene intensificando el uso de las tarjetas de débito³ a través de los cajeros automáticos y establecimientos afiliados (puntos de venta). Esto se debe a las campañas que han venido realizando los bancos y Visanet ante la

dos (por ejemplo, la necesidad de verificar la identidad del usuario y comprobar que la firma en la orden de pago coincida con la que figura en la tarjeta) y ello afecta el uso de las tarjetas de crédito.

2 Las tarjetas de marca compartida son una opción de negocios entre emisores y establecimientos comerciales y/o aerolíneas. Sus principales características son las siguientes: a) no tienen costo de emisión; b) ofrecen una tasa de interés preferencial por financiación del consumo; y c) brindan una serie de beneficios adicionales a los clientes (sorteos, premios, ofertas, pagos diferidos).

3 La tarjeta de débito es el medio que permite a los ahorradores tener acceso a sus cuentas a través de los medios de pago electrónicos, ya sea para realizar transacciones que involucran el manejo de dinero o para disponer de información referente a sus cuentas; ello implica el pago del consumo y el uso de cajeros automáticos.

crisis de la demanda y la cautela que las instituciones financieras deben tener para la colocación de nuevos créditos. Así, por ejemplo, en el año 2000, cuando el Banco de Crédito realizaba la campaña titulada “Las monjitas” para estimular el uso de su tarjeta *Credimás*, otros bancos realizaban sus propias campañas. Es el caso del Banco Continental que, desde abril del año 2000, venía realizando una campaña de promoción para su tarjeta *Conticash* a través del programa “Gisela”; y el caso del Banco Santander que venía regalando puntos para canjear premios por cada dólar pagado con su tarjeta de débito a través del programa “Suma Club”.

Según un trabajo publicado por Apoyo Opinión y Mercado en el año 2000, en el país existen cerca de 2,5 millones de tarjetas de débito y 1,5 millones de tarjetas de crédito⁴.

5.3 El Banco de Crédito del Perú

Los orígenes del Banco de Crédito se remontan a abril de 1889. En ese año, el Banco abrió sus puertas bajo la denominación social de Banco Italiano, la cual, a partir de diciembre de 1941, fue cambiada por la de Banco de Crédito del Perú.

El Banco mantiene como misión la siguiente: “Brindar un servicio de excelencia a los clientes a través del personal y con la oferta competitiva de productos y servicios financieros de máxima calidad, para contribuir así al desarrollo económico y social del país”⁵.

La visión que sostiene el Banco es la siguiente: “Mantener el liderazgo local y el ritmo de crecimiento internacional en el negocio financiero, a través de la oferta de productos y servicios innovadores y rentables, que permitan alcanzar estándares internacionales de calidad de servicio, rentabilidad, tecnología, solidez institucional y contribución social”⁶.

Los valores que mantiene el Banco se basan en cuatro elementos: el cliente, el personal, la ética y la innovación. En este sentido, el cliente constituye su razón de ser y busca conseguir su preferencia, fidelidad y permanencia. Respecto del

4 *El Comercio*. 25 de marzo de 2001, B16: “Tarjeta segura”.

5 Ver www.viabcp.com: “Historia del Banco de Crédito del Perú”.

6 Ver www.viabcp.com: “Historia del Banco de Crédito del Perú”.

personal, el Banco se preocupa por incentivar el desarrollo personal y profesional, así como el potencial emprendedor del equipo de profesionales con el que cuenta. El principio ético es otro de los valores que la institución defiende y se centra en el respeto a las leyes y en el derecho natural. Desde el punto de vista de la innovación, el Banco busca incorporar constantes innovaciones estimulando la creatividad individual y en equipo; asimismo, respalda las iniciativas que permitan alcanzar mayores niveles de eficiencia y competitividad.

El Banco se ha preocupado por realizar mejoras e innovaciones, de ahí la gran variedad de servicios y productos que ofrece a sus clientes. Mantiene la banca personal⁷, la banca corporativa⁸ y la banca empresarial ofreciendo una gran variedad de productos para cada uno de los segmentos que las conforman (por ejemplo, personas naturales, banca exclusiva, banca de consumo, banca institucional y banca de negocios). También creó la cuenta corriente y libreta de ahorro nacional, y desarrolló campañas específicas para varios de sus productos como la *Cuenta Maestra*, el *Crédito Efectivo*, *Segurimax*, *Credimás*, entre otros.

Además, como parte de esta política, el Banco estableció la Red Nacional de Tele Proceso que le permite conectar sus oficinas existentes en el país con el computador central de Lima. También instaló una solución de clase mundial para equipos remotos de computación y dispositivos de puntos de venta. Fue denominada RemoteWare y le permite llevar a cabo funciones de administración de sistemas esenciales, la distribución electrónica de *software* y el intercambio de información hasta sus oficinas remotas y su extensa red de cajeros automáticos, los cuales permiten a sus clientes efectuar retiros, transferencias, pagos y consultas de saldos⁹.

Asimismo, con el fin de ofrecer mayores beneficios para los miles de clientes del Banco, este pasó a ser socio de la tarjeta *Bonus* a partir de fines de 1998. El

7 La banca de personas selecciona para sus clientes especiales la banca exclusiva, la banca preferente y la banca *premium*.

8 Es una institución financiera que tiene por finalidad atender a clientes que conforman un grupo de empresas relacionadas económicamente, ya sea para hacer operaciones de intermediación financiera o servicios financieros por montos importantes y a plazos mayores a un año.

9 En el año 1999, cuando cumplía 110 años de fundación, el Banco contaba con alrededor de 400 cajeros automáticos, 248 oficinas y 5.630 empleados.

objetivo de esta asociación era tratar de “fidelizar” a sus clientes y seguir premiándolos sin necesidad de que tengan que participar en concursos ni sorteos. De esta manera, se premiaba a los clientes que utilizaban los productos *Credimás*, *Credibank*, *Ahorro Plus* y *Cuenta Maestra*. Previamente, el Banco utilizó diversos mecanismos como las campañas “Ahorro Plus” y “Un mundo de maravillas” en los que se sortearon pasajes, bolsas de viaje, carros, casas, entre otros premios.

El Banco ha realizado inversiones no solo en tecnología, sino también en infraestructura, tal como lo demuestra el edificio de 30 mil metros cuadrados ubicado en el distrito de La Molina, el cual es utilizado como sede para la dirección central.

Como parte de su política de expansión en el mercado internacional, el Banco de Crédito abrió dos sucursales en Nassau y Nueva York, dos de las plazas financieras más importantes del mundo. En el año 1993, realizó la compra del Banco Popular de Bolivia, cuya denominación cambió a la de Banco de Crédito de Bolivia. Además, mantuvo bancos corresponsales en todo el mundo.

En el mercado local, el Banco creó empresas subsidiarias con el fin de mejorar los servicios y brindar una atención personalizada a sus clientes. Entre ellas se encuentran Credifondo, dedicada a la promoción de los fondos mutuos; y Credileasing, dedicada a la promoción del arrendamiento financiero.

Los principales objetivos planteados por el Banco en el año 2000 fueron convertirse en promotor y protagonista de Internet y los negocios electrónicos. Por esta razón, ha creado el sistema VíaBCP que le permite obtener información que va más allá de aquella que requieren los clientes del Banco (la de tipo financiero) como, por ejemplo, víainmuebles, víacompras, víapersonal, víaempresarial y víainversiones.

Según datos de la Superintendencia de Banca y Seguros, para julio de 2001, el Banco de Crédito del Perú lideraba el sector bancario en lo que respecta al rubro de colocaciones (26,8%) y depósitos (a plazos, 27,45%; a la vista, 36,24%; y de ahorro, 40,71%). De esta manera, mantenía su posición en la estructura de mercado del sistema bancario (ver cuadro 5.2).

5.4 *Credimás*

Credimás es una tarjeta que actúa como tarjeta de débito y, a la vez, como una tarjeta que permite a los clientes del Banco acceder a sus cuentas a través de los distintos puntos de atención. Como tarjeta de débito, permite que el usuario pueda realizar sus compras sin necesidad de llevar efectivo y con cargo directo a sus cuentas pasivas a través de los terminales POS que existen en los establecimientos comerciales afiliados al sistema Visa Electrón.

El uso de esta tarjeta no solo le permite al Banco percibir ingresos adicionales, sino también generar ahorros por concepto de los menores gastos operativos en que incurre.

5.4.1 La campaña promocional

Para el Banco de Crédito, era importante seguir fomentando el uso de *Credimás* como una tarjeta de débito. A pesar del crecimiento alcanzado en los años 1998 y 1999, era necesario seguir incrementando la facturación. Por lo tanto, la empresa determinó que las siguientes condiciones ofrecían una buena oportunidad para lograr este incremento:

- En promedio, el 6% de los tarjetahabientes de *Credimás* la utilizaban como tarjeta de débito en POS. Se pensaba que se podía seguir incrementando esta cifra dado el interés que mostraban los usuarios.
- La tarjeta *Credimás* mantenía una posición de líder en el mercado con 57,1% de participación. En segundo lugar, se encontraba *Conticash* del Banco Continental, seguida por *Interactiva* del Interbank y *Santander* del banco del mismo nombre. Sus participaciones ascendían a 8,8%, 24,9% y 5,9% respectivamente (ver cuadro 5.3).

Sin embargo, el Banco debía superar una serie de obstáculos. En primer lugar, los tarjetahabientes estaban más acostumbrados a utilizar la tarjeta sobre todo para acceder a sus cuentas a través de las ventanillas (54%) y a través de los cajeros automáticos Telebanco (39%), lo cual le generaba mayores costos al Banco. Asimismo, la tarjeta era conocida como la de los telebancos o de acceso al cajero automático. El reto se centraba en hacer que los usuarios cambiaran esta forma de uso de la tarjeta por la de tarjeta de débito, ya que eran muy pocas las personas que sabían que era posible consumir en cualquier establecimiento y pagar con la tarjeta.

Además, según un estudio de PSI 98/99, solo un 3% concebía a *Credimás* como tarjeta de débito, mientras que un 48% consideraba a la marca *Electrón* como tal. Por lo tanto, era importante hacer más conocida la marca de modo que el público pudiese identificarla fácilmente como tarjeta de débito. Finalmente, el *ticket* promedio de facturación era un poco alto (US\$ 33) y se pensaba que, con la incorporación de nuevos usuarios de *Credimás* como tarjeta de débito, el nivel promedio podría bajar.

5.4.2 Objetivos y estrategias de *marketing*

La campaña estuvo orientada a tratar de incrementar el uso de *Credimás* como tarjeta de débito. De esta manera, los objetivos de *marketing* fijados para el primer trimestre de la campaña fueron los siguientes:

- a) Incrementar en 25% la facturación a través de los terminales POS en los establecimientos comerciales autorizados
- b) Aumentar en 20% el número de tarjetas usadas en POS
- c) Lograr un incremento de 25% en el número de operaciones llevadas a cabo en POS
- d) Mantener la ratio de uso de la tarjeta en 4,3 veces al mes
- e) Mantener el *ticket* promedio de facturación en 33 dólares

La estrategia de *marketing* que adoptó la empresa se basó en tratar de reforzar el posicionamiento de *Credimás* como una tarjeta de compras. En este sentido, la estrategia se orientó a dar a conocer al cliente del Banco los principales beneficios que obtendría al darle ese uso a la tarjeta. Entre ellos, cabe mencionar:

- Reemplaza al efectivo y, por tanto, disminuye el riesgo de disponer de él, ya que no es necesario para realizar los pagos de las compras que se realizan en los establecimientos afiliados a Visa Electrón que cuentan con terminales POS.
- Las transacciones efectuadas con *Credimás* como tarjeta de débito se hacen sin recargo alguno. Es decir, el uso de la tarjeta permite que el pago se realice directamente de las cuentas pasivas del cliente al establecimiento comercial en el que este efectúa la compra. Por lo tanto, representa un pago confiable y de valor exacto.
- Es fácil de usar.
- Permite agilizar las operaciones de pago.

5.4.3 La publicidad de la campaña

El Banco de Crédito se planteó varios objetivos comunicacionales. El principal de ellos fue tratar de reforzar la imagen de *Credimás* como una tarjeta de compras, pues los cargos se efectuaban directamente de la cuenta que el cliente mantenía en el Banco al establecimiento, como si se tratara de efectivo. Otro de los objetivos fue estimular el uso de la tarjeta en POS, en los establecimientos afiliados a Visa Electrón. Asimismo, se buscó lograr un nivel de recordación similar al obtenido en la campaña anterior con “Saturnina Luna” y construir una imagen de marca accesible y que resultara simpática para el público.

La estrategia publicitaria se orientó a tratar de mostrar de una manera creativa, clara y sencilla que *Credimás* era una tarjeta con la que todos podían realizar sus compras como si se tratara de efectivo. El título de la campaña fue “Las monjitas” y se mantuvo por un período de seis semanas. La campaña estaba planteada en estos términos: “Con *Credimás*, usted puede pagar en cualquier establecimiento; su consumo será cargado directamente a su cuenta de ahorros y no se le hará ningún descargo adicional”.

De esta manera, se buscó que en los comerciales introducidos se crearan personajes de gran simpatía y fácil identificación. Además, sobre la base del perfil de estos personajes, se crearon situaciones de intriga creciente que contaban con un quiebre imprevisto que les agregaba un toque de humor para así lograr potenciar los beneficios que ofrecía la tarjeta y hacer memorable el nuevo uso. Con cada una de las historias, se pretendía resaltar la facilidad de uso de la tarjeta, y la existencia de una diversidad de locales que se encontraban afiliados al sistema y en los que era posible efectuar las compras haciendo uso de esta tarjeta.

5.4.4 La audiencia objetivo

La tarjeta *Credimás*, usada como tarjeta de compras, tiene como público objetivo a hombres y mujeres mayores de 18 años de edad pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C1 y que mantienen su tarjeta con cuentas pasivas afiliadas (cuenta de ahorros, cuenta corriente o cuenta maestra), distintas a la CTS (compensación por tiempo de servicios).

5.4.5 Estrategia de medios

El período de exhibición de la campaña publicitaria que se desarrolló para reforzar el posicionamiento de *Credimás* fue del 28 de mayo al 15 de julio de 2000.

La estrategia publicitaria consideró la ejecución de una campaña masiva con diferentes medios de difusión. El monto de inversión en medios que realizó el Banco de Crédito durante el período de exhibición de la campaña fue de 580 mil dólares. Dicho monto fue distribuido de la siguiente manera: impulso de ventas (43%), televisión (34%), vía pública (7%), impresos (7%), radio (6%) y prensa (3%) (ver gráfico 5.1).

Durante el período de la campaña, la empresa utilizó principalmente los impulsos de venta en agencias, centros comerciales, restaurantes y *fast food*. En el caso de las agencias, se hicieron demostraciones de venta de 12 mil artículos promocionales durante un período de 27 días en un total de 27 agencias, que incluyen 15 agencias ubicadas en Lima y 12 ubicadas en provincias. En el caso de los centros comerciales, se utilizaron principalmente dos de ellos, la Plaza San Miguel y el Jockey Plaza donde se realizaron promociones en fechas especiales como el Día de la Madre, el Día del Padre, Fiestas Patrias y el Día del Niño. Además, se consideró la ejecución de promociones en 120 restaurantes y *fast food* durante cuatro fines de semana.

El segundo medio publicitario utilizado fue la televisión en la que se emplearon canales de señal abierta (2, 4, 5, 9 y 11) y de cable. En este caso, se preparó el comercial de las monjitas, cuya duración inicial fue de 40 segundos y luego se redujo a 30. La pauta fue de cuatro semanas y se obtuvo 1.495 TGRP.

En el caso de la vía pública, se colocó publicidad en 20 autobuses durante un período de tres meses. Los impresos incluyeron afiches de tres dimensiones (30 x 35, 60 x 70 y 1.40 x 1.20), folletos (de 21 x 10), volantes (por un total de un millón y que fueron repartidos a los clientes que realizaban retiros en las ventanillas de cada una de las agencias del banco), guías de *marketing* y encartes para *mailing*.

A través de la radio, se propaló un comercial de 34 segundos de duración, el mismo que fue transmitido por un total de cinco emisoras durante cuatro semanas con lo que se lograron emitir 696 avisos.

La difusión a través de la prensa consideró los avisos robapáginas que fueron difundidos en los diarios *El Comercio*, *Expreso* y *Ojo* por un período de seis semanas. También se utilizó el cine como medio de difusión en el que se transmitieron, por un período de ocho semanas, avisos publicitarios en dos pantallas del Cine Planet.

5.4.6 Resultados obtenidos

Los resultados de la campaña después de dos meses de su culminación fueron los siguientes:

- Se logró incrementar la facturación en un 50%, con lo cual se superó ampliamente la meta fijada de 25%.
- Se incrementó el uso de la tarjeta en POS en 50% (la meta fijada fue de 25%).
- Se logró un aumento de 31% en el número de operaciones en POS, con lo que se superó en 24% el objetivo planteado.
- Se logró el crecimiento de la ratio de uso de *Credimás* en POS. Se esperaba mantener esta variable en 4,3; sin embargo, se incrementó a 4,5.
- Se incrementó el *ticket* promedio a 38 dólares a pesar del período recesivo por el que atravesaba el país.

Además, los estudios cuantitativos realizados por Apoyo a tres semanas de emitida la campaña mostraron resultados bastante favorables en recordación y comprensión del mensaje y se superó así la campaña anterior.

De esta manera, se obtuvo un nivel de recordación del comercial de 82%, un récord histórico para el Banco. Asimismo, el 74% de los entrevistados identificó a *Credimás* como una tarjeta de débito, lo que demostró que la comprensión del mensaje había sido clara (este resultado superó el alcanzado en la campaña anterior en la que se obtuvo un 50%). Esto se corroboró con la respuesta obtenida del 66% de los encuestados que respondió haber comprendido que la tarjeta servía para realizar compras sin efectivo. Respecto de la forma de uso de la tarjeta, un 69% respondió que sabía que debía pasarla por una maquinita y que se descargaba automáticamente el dinero de la cuenta que el cliente mantenía en el Banco (en la anterior campaña, la cifra obtenida fue de 52%).

De esta manera, se lograron obtener resultados favorables desde el punto de vista de *marketing* y de comunicación, por lo que se logró superar los objetivos de recordación y comprensión del mensaje.

Preguntas

Se solicita a usted lo siguiente:

- a) Las fortalezas y debilidades que presentó la campaña desarrollada por el Banco de Crédito del Perú para su tarjeta *Credimás*
- b) La factibilidad de desarrollar la misma campaña en las condiciones actuales

Cuadro 5.1
PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN DE LIMA METROPOLITANA SEGÚN NIVELES SOCIOECONÓMICOS
(año 1999)

Características	Unidad	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSEE
Número estimado de personas	Miles	6.982	237	1.006	2.359	2582	796
	(%)	100,0	3,4	14,4	33,8	37	11,4
Número estimado de hogares	Miles	1.402	59	215	454	506,8	1665
	(%)	100,0	4,3	15,3	32,4	36,1	11,9
Ingreso familiar mensual (promedio)	US\$	481	3.319	874	348	229	157
Ingreso familiar promedio superior a US\$ 300 al mes	%	37	100	83	45	15	
Gasto mensual en alimentos (promedio)	US\$	176	537	254	163	135	106
Gasto mensual en educación (promedio)	US\$	47	368	103	34	15	9
Bancarización (tenencia de alguna cuenta)	%	26	90	57	25	12	8
Tenencia de cuenta de ahorros	%	19	87	50	14	7	2
Tenencia de tarjeta de crédito bancario	%	6	65	12	2	0	0

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado S.A.

Cuadro 5.2
RANKING DE COLOCACIONES Y DEPÓSITOS EN EL SISTEMA BANCARIO
(al 31 de julio de 2001 y en millones de dólares)

	Colocaciones (mill. US\$)	Colocaciones (%)	Depósitos a plazos (mill. US\$)	Depósitos a plazos (%)	Depósitos a la vista (mill. US\$)	Depósitos a la vista (%)	Depósitos de ahorro (mill. US\$)	Depósitos de ahorro (%)
De Crédito	2335,15	26,80	1827,38	27,45	718,35	36,24	1307,12	40,71
Wiese Sudameris	1880,31	21,58	1380,64	20,74	398,23	20,09	658,32	20,51
Continental	1361,65	15,63	1624,74	24,40	330,44	16,67	541,60	16,87
BSCH	737,94	8,47	351,09	5,27	140,82	7,10	173,27	5,40
Interbank	617,54	7,09	486,64	7,31	117,07	5,91	278,86	8,69
Citibank	456,47	5,24	157,21	2,36	160,05	8,07	86,53	2,70
Sudamericano	425,52	4,88	225,72	3,39	39,04	1,97	78,11	2,43
Bank Boston	241,36	2,77	151,47	2,28	11,85	0,60	0,00	0,00
BIF	215,70	2,48	118,92	1,79	30,17	1,52	9,17	0,29
De Comercio	123,10	1,41	116,31	1,75	17,03	0,86	25,51	0,79
Financiero	103,78	1,19	70,80	1,06	8,50	0,43	28,63	0,89
Del Trabajo	88,79	1,02	73,64	1,11	0,37	0,02	12,81	0,40
Standard Chartered	68,25	0,78	49,22	0,74	7,62	0,38	7,98	0,25
Mibanco	44,54	0,51	18,30	0,27	0,00	0,00	2,51	0,08
BNP Paribas Andes	13,35	0,15	5,57	0,08	2,86	0,15	0,00	0,00
Total	8713,45	100,00	6657,66	100,00	1982,41	100,00	3210,43	100,00

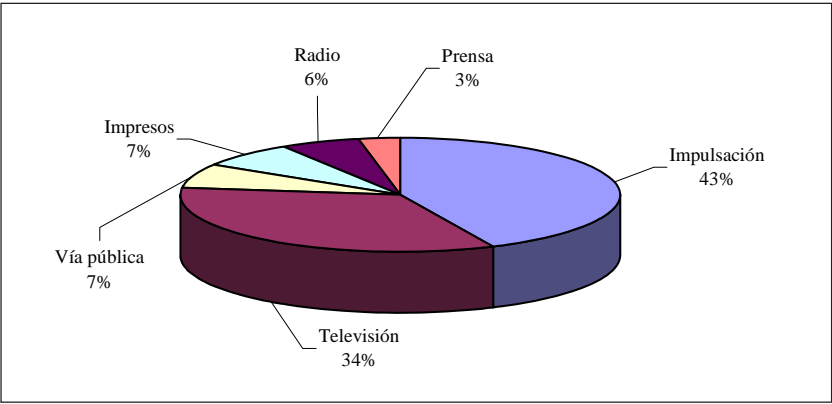
Fuente: *Medio Empresarial*. Octubre-noviembre de 2001, pp. 10-1: "Ranking de bancos".

Cuadro 5.3
TARJETAS DE DÉBITO

Banco	Tarjeta	Participación
Banco de Crédito	Credimás	57,1
Interbank	Interactiva	24,9
Continental	Conticash	8,8
Santander	Santander	5,9

Fuente: *Quinto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos finalistas* (documento). Septiembre de 2000, p. 29: “Credimás”.

Gráfico 5.1
ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA POR MEDIO



Fuente: *Quinto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos finalistas* (documento). Septiembre de 2000, p. 30: “Credimás”.

5.5 Bibliografía

El Comercio. 20 de agosto de 2000 (<http://www.elcomercioperu.com.pe>): “El reto de las tarjetas de crédito y débito: que el plástico desplace al uso de efectivo”.

El Comercio. 25 de marzo de 2001, B16: “Tarjeta segura”.

Empresa Privada. Año I, No. 1, septiembre de 1997, pp. 34-6: “Bancos, se intensifica la competencia”.

Empresa Privada. Año II, No. 14, marzo/abril de 1999, p. 67: “Los 110 años de fundación del Banco de Crédito del Perú. Banco con historia”.

Guillén Rispa, Mila. “Dinero plástico: las tarjetas de crédito y de débito como medio de pago”. *Ciencia Económica*. No. 43, pp.75-86.

Marketing Estratégico. Año VIII, No. 186, agosto de 1998, pp. 1 y 7: “Marketing de servicios: desarrollo de la banca personal”.

Marketing Estratégico. Año VIII, No. 189, octubre de 1998, p. 10: “El Banco de Crédito se incorporó a Bonus”.

Medio Empresarial. Año II, No. 10, enero de 1999, pp. 42-3: “Bancos: nada será igual”.

Medio Empresarial. Año II, No. 14, mayo de 1999, pp. 39-40: “¿Cómo va la eficiencia bancaria?”.

Marketing Estratégico. Año VIII, No. 200, 1999, p. 2: “Banco de Crédito del Perú, líder en el mercado local, cumplió 110 años”.

Medio Empresarial. Año III, No. 25, mayo de 2000, pp. 36-7: “La banca sigue pesada”.

Medio Empresarial. Octubre-noviembre de 2001, pp. 10-1: “Ranking de bancos”.

Millonario. No. 2, enero de 2000, pp. 65-6: “Mantenimiento ‘99”.

Millonario. No. 68, abril de 2000, pp. 61-3: “Banca corporativa: ¿después vendrá la calma?”.

Millonario. No. 5, mayo de 2000, pp. 44-5: “Historia de más de un siglo”.

Páginas web:

<http://www.viabcp.com>: “Historia del Banco de Crédito del Perú”.

<http://www.xcellenet.com>

Quinto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos finalistas (documento). Septiembre de 2000, pp. 28-31: “Credimás”.

Semana Económica. Apoyo Comunicaciones S.A., julio de 1998, pp.16-7: “Matrimonio por conveniencia. Las tarjetas de marca compartida”.

Semana Económica. Apoyo Comunicaciones S.A., septiembre de 1999, p. 38: “¿Qué más podemos esperar de los plásticos?”.

Semana Económica. Apoyo Comunicaciones S.A., septiembre de 1999, pp. 24 y 26: “¿Son convenientes las alianzas para tarjetas de marca compartida?”.

Síntesis. 5 de enero de 2001, p. 24: “El éxito se logra con acertadas estrategias para el cambio”.

Síntesis. 19 de abril de 2001, pp. 16-7: “Marketing bancario”.

Caso: Soda Field

Categoría: promociones
Premio Effie Oro 2000

Anunciante: Nabisco Perú S.A.
Agencia: Mayo FCB Publicidad

6.1 Análisis del mercado

Según CCR/IRI, en agosto de 1998, la marca líder en el mercado de galletas era *Field* de Nabisco. Esta marca contaba con el 38% de participación del total de galletas que se expendían en los establecimientos de Lima. El segundo lugar lo ocupaba *San Jorge* de Galletera del Norte con el 12,5%; y el tercero, *Royal* de Alicorp con el 10% (ver gráfico 6.1)¹.

De acuerdo con un estudio sobre distribución realizado por Ipsa Group Latinoamérica en noviembre de 1998, la distribución de galletas en Lima abarcaba el 75,6% de los negocios minoristas (que incluyen las bodegas, las tiendas y las panaderías). Las bodegas eran las que, en una mayor proporción (92,4%), mantenían este tipo de productos entre la gran variedad que ofrecían al público consumidor. Según este estudio, la marca con la más alta distribución en todos los puntos de venta fue *Field* (83,9%), seguida por *San Jorge* (74,4%) y *Royal* (62%)².

1 *Punto de Venta*. Año 6, No. 70, noviembre de 1998, p. 19: “Marcas líderes”.

2 *Marketing Estratégico*. Año VIII, No. 194, enero de 1999, p. 7: “Field de Nabisco tiene la más alta distribución”.

Respecto de la política de distribución, Nabisco desarrolló una amplia cobertura horizontal para su galleta *Field*. Por su parte, Alicorp mantenía una política de racionalización para su galleta *Fénix* y su cobertura era menor, ya que solo estaba presente en determinados negocios (en aquellos que más la vendían).

Durante los primeros ocho meses de 1998, el mercado de galletas alcanzó aproximadamente las 42.000 toneladas en todo el país. Las empresas más importantes del sector eran Alicorp, Nabisco y San Jorge (ver gráfico 6.2)³. Este mercado se ha caracterizado por la existencia de una fuerte competencia en la que se suelen dar constantes mejoras en empaques y lanzamientos de nuevos productos.

En el año 1999, el mercado nacional de galletas llegó a las 62.000 toneladas. Las galletas saladas mostraron un mejor desenvolvimiento, el cual fue impulsado por el crecimiento de las ventas de las galletas a granel⁴. En dicho año, el mercado de galletas saladas creció en 5%⁵.

Para el año 2000, se estimaba que el mercado de galletas crecería entre 3% y 4% en todo el país debido al constante lanzamiento de promociones al consumidor final que emprendieron las empresas fabricantes de estos productos⁶. En el período enero-junio del mismo año, el mercado de galletas saladas experimentó un crecimiento de 14%⁷. Este crecimiento respondió a la mayor tendencia de la población a consumir productos de menor precio, dada la situación económica por la que atravesaba el país y que afectó su poder adquisitivo. Asimismo, se debió a la mayor inversión publicitaria que realizaron las empresas fabricantes de galletas durante los seis primeros meses del año; en el segmento de las *crackers*, la inversión publicitaria fue cuatro veces mayor que en el período equivalente del año anterior.

3 *Marketing Estratégico*. Año VIII, No. 190, octubre de 1998, p. 1: "Galletas Nabisco lidera mercado limeño, Alicorp líder a nivel nacional".

4 *Expreso*. 12 de abril de 2000, p. 12: "Mercado de galletas crecería entre 3% y 4% este año".

5 *Quinto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos finalistas* (documento). Septiembre de 2000, p. 60: "Soda Field".

6 *Expreso*. 12 de abril de 2000, p. 12: "Mercado de galletas crecería entre 3% y 4% este año".

7 *Quinto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos finalistas* (documento). Septiembre de 2000, p. 60: "Soda Field".

Entre las promociones efectuadas, la empresa Nabisco conjuntamente con la Corporación Inca Kola Perú desarrollaron la campaña “Menú de S/. 1,00” que comprendía una gaseosa de *Inca Kola* tamaño mediana y un paquete de galletas *Soda Field* de ocho unidades al precio de S/. 1,00. De esta manera, se desarrolló una alianza entre dos empresas con marcas de amplia trayectoria y reconocimiento en el mercado limeño para ejecutar un tipo de promoción especial entre productos complementarios.

Según un estudio de Apoyo de junio de 2001, la marca de galletas saladas *Field* contaba con la mayor preferencia por parte de la población limeña, seguida por *Crisp* y *Doré*⁸. La marca *Field* de Nabisco mantenía una alta preferencia en la población limeña de todos los niveles socioeconómicos (ver cuadro 6.1).

El estudio también muestra que el principal lugar de compra de las galletas saladas eran las bodegas (70%), seguidas por los supermercados y autoservicios (14%). Cabe señalar que la población limeña del nivel socioeconómico A ha tendido a adquirir estos productos principalmente en los últimos dos lugares mencionados (ver cuadro 6.2).

En cuanto a la frecuencia de consumo de galletas saladas, el 67% de los entrevistados las consume habitualmente (al menos una vez al mes) y el 37% lo hace en forma diaria o varias veces a la semana.

En cuanto a la frecuencia de compra de las galletas saladas, el 49% de la población limeña entrevistada las adquiere en forma diaria o varias veces a la semana y el 28%, semanalmente (ver cuadro 6.3).

Finalmente, el 67% de la población limeña entrevistada señaló que suele elegir la marca de la galleta salada antes de ir al punto de venta. Sin embargo, la lealtad a la marca no es muy alta, ya que el 51% de los entrevistados manifestó que si no encontrase la marca elegida en el lugar de venta, compraría otra marca cualquiera (ver cuadro 6.4).

8 Informe gerencial de marketing. Apoyo Opinión y Mercado S.A., junio de 2001, p. 13: “Liderazgo en productos alimenticios”.

6.2 Nabisco S.A.

Nabisco Perú es una empresa perteneciente a la transnacional Kraft, una de las empresas más importantes de los Estados Unidos⁹. Se trata de una organización líder en la producción de galletas, levadura, postres y refrescos, y que cuenta con marcas en los niveles mundial, regional y local.

En el mercado nacional de galletas, esta empresa ha sumado las variedades de productos que tenía Arturo Field y La Estrella Ltda., empresa que actualmente le pertenece. Entre estas variedades tenemos a *Soda Field*, *Vainilla Field*, *Crisp*, *Charada*, *Coronita*, *Cream Cracker*, y sus chocolates de las marcas *Cua Cua* y *Doña Pepa*.

En el año 1998, la empresa vendió más de nueve mil toneladas de galletas (tanto saladas como dulces) en todo el territorio nacional¹⁰. Su mercado más grande fue el limeño, que ese año explicó el 62% de sus ventas. Igualmente, ha tendido a mantener el liderazgo en el mercado limeño de galletas saladas con sus productos *Soda Field* (la más importante), *Crisp* (en la categoría de *snacks*) y *Cream Cracker* (en la categoría de *crackers*).

6.3 Soda Field

El nombre genérico de este producto es galletas de soda básica. *Soda Field* es una marca que cuenta con más de un siglo de presencia en el mercado peruano.

6.3.1 La campaña promocional

La empresa vislumbró una oportunidad de mercado en el hecho de que la galleta de soda podía identificarse como un sustituto de la comida que se efectuaba fuera del hogar, ya que este era el principal momento en que era consumida. Dicho consumo se efectuaba ya sea para reemplazar el almuerzo o postergarlo. A ello contribuyó la recesión por la que atravesaba el país y que originó que la población presentase una mayor sensibilidad al precio —la producción de galle-

9 El año 2000, Nabisco (líder mundial en el mercado de galletas, *crackers* y *snacks*) fue adquirida por esta multinacional estadounidense.

10 *Marketing Estratégico*. Año VIII, No. 190, octubre de 1998, p. 10: “Galletas Nabisco lidera mercado limeño, Alicorp líder a nivel nacional”.

tas saladas representaba un menor costo de producción para las empresas fabricantes, lo que les permitía ofrecer el producto al consumidor final a un menor precio.

Además, otro factor importante era que la galleta podía ser consumida en combinación con una gaseosa para calmar el hambre durante las horas dedicadas al trabajo o al estudio. Inclusive, gran parte del grupo femenino consideraba esta combinación como conveniente para lograr calmar el hambre sin descuidar la figura, lo cual era un elemento a favor.

Por otro lado, el beneficio de realizar la campaña en la cual se ofrecía un menú (conformado por la combinación galleta de soda-gaseosa) se evidenció en que las marcas de los productos involucrados eran reconocidas en el mercado limeño y contaban con una larga trayectoria. Otro elemento a favor estuvo basado en la posibilidad de aprovechar los mismos puntos de venta para la comercialización de ambos productos.

Sin embargo, la empresa también tuvo que hacer frente a una serie de obstáculos. En primer lugar, existía una mayor competencia proveniente de la introducción de nuevas galletas al mercado limeño, las cuales contaban con un mayor apoyo publicitario. En segundo lugar, tanto Alicorp como Nestlé (otras de las empresas del sector) habían logrado incrementar su presencia en el mercado durante los primeros seis meses del año 2000, lo cual implicaba la necesidad de un mayor esfuerzo para la realización de la campaña que Nabisco planeaba ejecutar.

6.3.2 Objetivos y estrategias de *marketing*

Al realizar la campaña promocional para su producto *Soda Field*, Nabisco tenía como principal objetivo la consolidación de su posición de liderazgo en el mercado de galletas limeño.

La empresa también buscaba incrementar el volumen de participación de este producto en la categoría de galletas saladas en un 29,9% (de 12,4% a 15,5%) en el período enero-junio de 2000 (si se le compara con el mismo período del año anterior). De la misma manera, pretendía aumentar el consumo del producto fuera del hogar como un sustituto del almuerzo tratando, al mismo tiempo, de evitar la canibalización entre el producto promocional y el producto regular. Ello podía producirse porque el menú (conformado por una gaseosa y una galleta) costaba S/. 1,00; mientras que si se compraban los productos por separado, costaba un poco más (aproximadamente entre S/. 1,30 y S/. 1,50).

Asimismo, se buscaba lograr aumentos significativos en un grupo de indicadores, los cuales, en mayo de 1999, alcanzaban las siguientes cifras: *awareness* de marca (77%), *awareness* publicitario (28%) y *top of mind* de marca (53%). Las metas planteadas para estos indicadores eran las siguientes: 85%, 52% y 65% respectivamente.

La estrategia de *marketing* que la empresa Nabisco utilizó para incrementar el consumo de su producto *Soda Field*, en tanto sustituto del almuerzo fuera del hogar, se basó en la ejecución de una promoción de *co-branding*¹¹ con *Inca Kola*. De esta manera, se llevó a cabo una alianza entre estas dos empresas para ejecutar un tipo especial de promoción que involucraba a dos productos complementarios.

La estrategia requirió de la ejecución de cinco pasos. En primer lugar, se decidió ofertar la combinación de una galleta *Soda Field* de ocho unidades y una gaseosa *Inca Kola* tamaño mediano por el precio de S/. 1,00, productos que tenían un precio referencial más elevado.

En segundo lugar, se decidió rediseñar el paquete de galletas: se pasó de uno de doce unidades a otro de ocho. Esto se hizo con el fin de minimizar la canibalización que podía producirse entre el menú de un sol y la venta regular del producto *Soda Field*. Asimismo, se efectuó con la finalidad de hacer rentable la combinación de la galleta y la gaseosa al precio mencionado.

En tercer lugar, se buscó usar los canales de distribución que mantenía *Inca Kola* con la finalidad de alcanzar una amplia cobertura y, al mismo tiempo, minimizar la canibalización.

En cuarto lugar, se recurrió a un rediseño de la unidad de venta: de la caja de 216 paquetes se pasó a cajas de 24 paquetes. Con ello, se pretendía facilitar la distribución y la venta de la galleta de soda junto con la caja de 24 botellas medianas de la gaseosa.

Finalmente, en quinto lugar, se buscó aprovechar las sinergias existentes entre las dos empresas: Nabisco y Corporación Inca Kola. Ello implicaba una inversión total compartida entre ambas (cada una hizo un aporte del 50%) y la reasignación de tareas específicas para cada una de las agencias de publicidad

11 *Co-branding* se refiere a la estrategia de promoción de marcas compartidas.

que mantenían. Así, la agencia de publicidad de Nabisco se encargaría de la parte creativa de la campaña, mientras que la agencia de Inca Kola tendría a su cargo la difusión y contratación de los medios publicitarios.

6.3.3 La publicidad de la campaña

Para atraer el interés del público objetivo, la campaña utilizada por Nabisco recibió el título de “Menú de S/. 1,00”. El período de exhibición de la campaña fue de abril a junio del año 2000.

Los objetivos generales de la publicidad de la campaña fueron incrementar la participación de mercado en 15,5%, el *awareness* en 85% y el *top of mind* en 52%; dichos porcentajes debían alcanzarse en julio de 2000.

También se pretendía influir en las actitudes y usos que el público hacía de ambos productos. De esta manera, se buscaba que el consumidor encontrara atractiva la propuesta y la solicitara en los puntos de venta; además, se pretendía que la promoción se convirtiera en el almuerzo popular y que ambas marcas fueran relacionadas como complementos alimenticios.

La estrategia publicitaria enfatizó el uso de una promoción en la que el *insight* tomara en cuenta que la combinación de una galleta soda y una gaseosa era un hábito ya existente y común entre el público objetivo. Se trataba de un menú al paso, de bajo costo y rápido consumo.

Además, antes de llevar a cabo la campaña, se había detectado que el comportamiento del público respondía al siguiente pensamiento: “Cuando estoy un poco misio o apurado, a veces me como una soda, o un chancay, con una gaseosa barata. Prefiero *Soda Field* e *Inca Kola*, pero eso depende del precio”. Con la campaña publicitaria, se pretendía lograr un cambio en este comportamiento a partir de lo que para el público debía significar la combinación de los dos productos. Esto se plasmaba en el siguiente pensamiento: “Ahora, cuando esté con poca plata o poco tiempo, voy a aprovechar la promoción de *Soda Field* e *Inca Kola* porque, con un sol, me puedo comer un menú al paso”. De esta manera, la empresa prometía al público que con solo un sol podría comerse un menú, ya que la combinación de un paquete de *Soda Field* de ocho unidades y una *Inca Kola* mediana resultaba agradable y contundente.

La estrategia publicitaria resaltó el uso de una promoción que se caracterizara por transmitir de la manera más clara, directa y cotidiana posible el siguiente

mensaje: “Aunque parezca mentira, ahora, si tienes un sol, puedes comerte un menú”. Para ello, se recurrió al uso del lenguaje de la calle, caracterizado por su espontaneidad. Asimismo, la estrategia de comunicación consideró la colocación de afiches pizarra que comunicaran la promoción en todos los puntos de venta, ahora transformados en restaurantes al paso. Asimismo, se utilizaron medios alternativos que permitieron sorprender al consumidor y mantener vigente la expectativa hacia la promoción.

6.3.4 La audiencia objetivo

El público objetivo de la campaña publicitaria estuvo conformado por el grupo de hombres y mujeres cuyas edades fluctuaban entre los 18 y 37 años. Esta población pertenecía a los niveles socioeconómicos B, C y D, conformados principalmente por universitarios, empleados de oficina, obreros, independientes y subempleados.

La característica principal de este segmento de mercado era la presencia de hábitos de consumo bastante similares. Ellos solían consumir sus alimentos fuera del hogar; mantenían el hábito, ya existente y común, de recurrir al consumo de una galleta de soda más una gaseosa; y realizaban su mayor consumo en el horario de once de la mañana a cuatro de la tarde.

6.3.5 Estrategia de medios

Para el desarrollo de la campaña publicitaria, la empresa hizo uso de un *mix* de medios con el fin de alcanzar los objetivos comunicacionales planteados. La distribución de los recursos se dio de la siguiente manera: televisión (56%), radio (19%), impresos (18%), vía pública (5%) y otros (2%) (ver gráfico 6.3).

En el caso de la televisión, se utilizó la de señal abierta como medio principal para la transmisión de dos comerciales, uno de 30 segundos y otro de 21. El primero de ellos se pautó durante la etapa de lanzamiento de la promoción y el segundo, durante la etapa de mantenimiento. El cuadro 6.5 muestra los rendimientos correspondientes a ambas campañas.

En el caso de la radio, se consideraron seis emisoras de Lima y se obtuvo 980,2 TGRP acumulados durante el período abril-junio de 2000. En el caso de la vía pública, se usaron 150 posteriores de camión que desempeñaron la función de paneles rodantes. Además, se utilizó un total de 10.000 fichas tipo monedas de

un sol con *stickers* que llevaban impresa la frase “Pa’ tu menú”, las que fueron colocadas en lugares estratégicos de alto tránsito del público objetivo.

Según la Supervisora Medios y Publicidad S.A., los recursos totales invertidos en medios publicitarios durante el período de exhibición de la campaña ascendieron a US\$ 543.288 (monto bruto a tarifa impresa) en el caso de Nabisco, mientras que la inversión total en la categoría fue de US\$ 2.392.046 (monto bruto a tarifa impresa).

6.3.6 Resultados obtenidos

El cuadro 6.6 resume los resultados atribuidos a la campaña. Estos muestran un incremento de 74,6% y 77,6% en los volúmenes y en las ventas netas respectivamente durante el período abril-junio de 2000 respecto del mismo período del año anterior. Además, muestran un aumento de la participación de mercado de la galleta *Soda Field* en seis puntos porcentuales y de la galleta *Cream Cracker* en 7,9 puntos porcentuales, lo que permite que la empresa mantenga una buena posición en ambos segmentos.

Asimismo, se logró vender más de cinco millones de combinaciones de *Soda Field* y gaseosas *Inca Kola* (menú de S/. 1,00), con lo que se logró un 60% de prueba del producto. Al mismo tiempo, se consiguió evitar la canibalización del producto *Soda Field* regular, cuya venta se incrementó en un 45%.

También se logró un incremento en los tres indicadores propuestos: el *awareness* de marca aumentó de 77% a 90%, el *awareness* publicitario lo hizo de 28% a 58% y el *top of mind*, de 53% a 60%.

Finalmente, durante el período de duración de la campaña, la promoción del “Menú de S/. 1,00” no solo logró ventas adicionales, sino también permitió agregar valor a la marca, lo que construyó niveles históricos de *awareness* y *top of mind*.

6.4 Competencia

Alicorp

Alicorp es una de las más grandes empresas peruanas que ofrece al mercado peruano una variedad de productos de consumo masivo entre los que se encuentran las galletas.

Durante los ocho primeros meses del año 1998, esta empresa llegó a vender alrededor de once mil toneladas de galletas. Su rubro principal fue el segmento de galletas dulces, el cual representó el 73% de sus ventas¹². En esta línea de producto, la empresa maneja las marcas *Victoria*, *Royal* (que heredó de la empresa Molinera del Perú y que ha tendido a ser la más fuerte; en especial, la marca *Casino Royal*) y *Fénix* (que también pertenecía a la empresa Molinera del Perú, pero ha tendido a ser la menos importante).

El crecimiento experimentado durante el año se produjo por una serie de acciones. En primer lugar, se introdujo una nueva variedad de producto en la marca *Victoria*: se trataba de *Pecositas*, una galleta rellena cuyo lanzamiento se produjo en marzo de 1998 con el fin de reforzar el liderazgo obtenido con *Casino Royal*. En segundo lugar, se reforzó el segmento de *wafers*, liderado por *Nik* de Costa, a través de la introducción de una mayor variedad de producto (nuevos sabores).

Galletera del Norte

Galletera del Norte es la tercera empresa en el mercado de galletas limeño y mantiene una buena posición en provincias, especialmente, en el norte del país. Según cifras de CCR/IRI, en el año 1998, Galletera del Norte manejó el 42% del mercado de Trujillo en el que ocupó la posición de líder; el 25% del mercado de Chiclayo, liderado por Nabisco; y el 24% del mercado de Piura, liderado por Alicorp¹³.

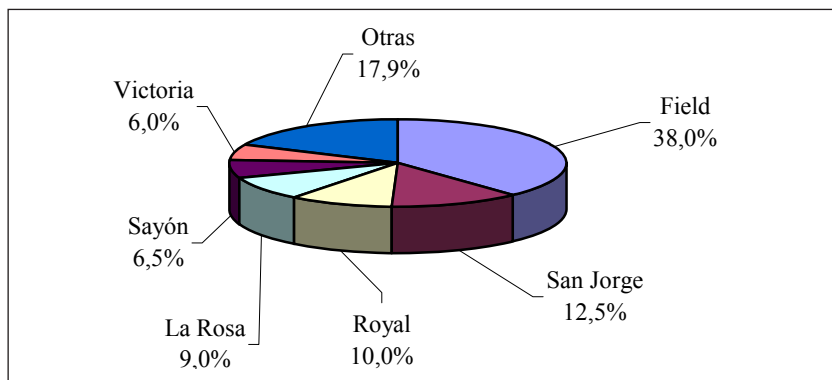
Preguntas

Se solicita a usted lo siguiente:

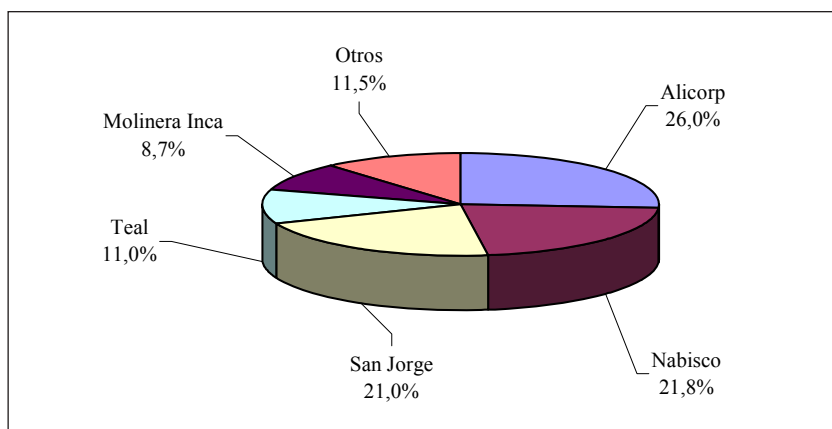
- a) Las fortalezas y debilidades que presentó la campaña desarrollada por Nabisco en relación con su producto *Soda Field*
- b) La factibilidad de desarrollar la campaña en las condiciones actuales

12 *Marketing Estratégico*. Año VIII, No. 190, octubre de 1998, p. 10: "Galletas Nabisco lidera mercado limeño, Alicorp líder a nivel nacional".

13 *Ibidem*.

Gráfico 6.1**PARTICIPACIÓN POR MARCAS EN EL MERCADO LIMEÑO DE GALLETAS**

Fuente: *Punto de Venta*. Año 6, No. 70, noviembre de 1998, p. 19: "Marcas líderes".

Gráfico 6.2**PARTICIPACIÓN DE MERCADO POR EMPRESAS
(venta nacional)**

Fuente: *Marketing Estratégico*. Año VIII, No. 190, octubre de 1998, p. 1: "Galletas Nabisco lidera mercado limeño, Alicorp líder a nivel nacional".

Cuadro 6.1**MARCAS PREFERIDAS DE GALLETAS SALADAS**

	Total (%)	NSE A (%)	NSE B (%)	NSE C (%)	NSE D/E (%)
Nabisco/Field	38	42	36	39	37
Crisp	19	13	8	19	22
Doré	9	5	11	10	7
San Jorge	6	4	5	7	5
Club Social	6	16	13	4	4
Soda s/e	5	4	3	6	6
Victoria	3	4	4	3	2
D'onofrio	2	0	3	2	2
Fénix	2	5	3	1	3
Cream Cracker	2	2	3	1	2
Otros	4	5	7	6	5
No precisa	4	0	4	2	5
Base real	447	67	118	157	105
Distribución ponderada	100%	3,5%	12,9%	35,6%	45,8%

Total: 100% vertical

Base: total de entrevistados que consumen galletas saladas (447)

Fuente: *Informe gerencial de marketing*. Apoyo Opinión y Mercado S.A., junio de 2001, p. 47: "Liderazgo en productos alimenticios".

Cuadro 6.2**LUGAR DE COMPRA DE GALLETAS SALADAS**

	Total (%)	NSE A (%)	NSE B (%)	NSE C (%)	NSE D/E (%)
Bodegas	70	33	53	77	72
Supermercados/ autoservicios	14	60	32	12	6
Ambulantes/paradita	6	4	3	4	8
Mercado (puestos)	6	3	2	3	7
Mayorista	3	0	2	2	5
Otros	1	0	3	2	2
Base real	447	67	118	157	105
Distribución ponderada	100%	3,5%	12,9%	35,6%	48,0%

Total: 100% vertical

Base: total de entrevistados que consumen galletas saladas (447)

Fuente: *Informe gerencial de marketing*. Apoyo Opinión y Mercado S.A., junio de 2001, p. 47: "Liderazgo en productos alimenticios".

Cuadro 6.3**FRECUENCIA DE CONSUMO Y FRECUENCIA DE COMPRA DE GALLETAS SALADAS**

Frecuencia de consumo	(%)	Frecuencia de compra	(%)
Consumo habitual	67	Diario/varias veces a la semana	49
Diario/varias veces a la semana	37	Semanal	28
Semanal	18	Quincenal/mensual	17
Quincenal/mensual	12	Ocasional	5
Ocasional	23	Nunca	1
Nunca	10		

Total: 100% vertical

Base: total de entrevistados que consumen galletas saladas

Fuente: *Informe gerencial de marketing*. Apoyo Opinión y Mercado S.A., junio de 2001, pp. 7 y 9: "Liderazgo en productos alimenticios".

Cuadro 6.4

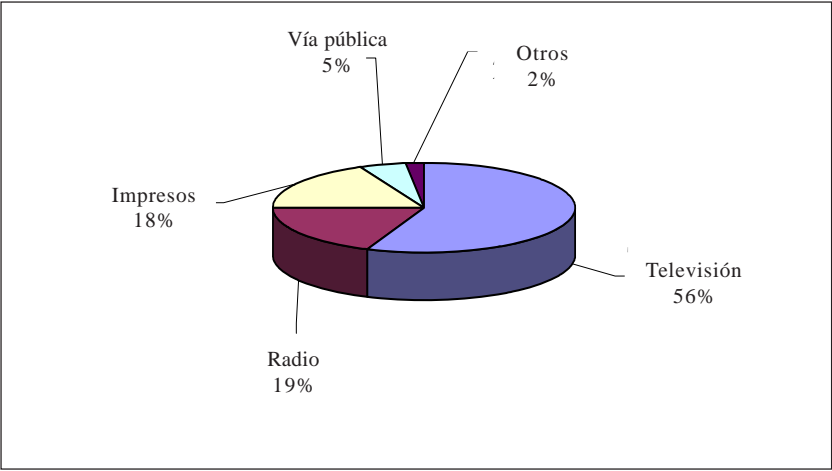
ELECCIÓN DE LA MARCA Y LEALTAD A LA MARCA DE GALLETAS SALADAS

Elección de la marca	(%)	Lealtad a la marca	(%)
Elige la marca antes de ir	67	Lealtad a la marca	47
Elige la marca en la tienda	32	Compra otra marca	51
No precisa	1	No precisa	2

Nota: lealtad a la marca = va a buscarla a otro lugar si no la encuentra/no compra nada
Base: total de entrevistados que consumen galletas saladas
Fuente: *Informe gerencial de marketing*. Apoyo Opinión y Mercado S.A., junio de 2001, pp. 13 y 15: “Liderazgo en productos alimenticios”.

Gráfico 6.3

DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO POR MEDIO



Fuente: *Quinto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos finalistas* (documento). Septiembre de 2000, p. 62: “Soda Field”.

Cuadro 6.5**RENDIMIENTO DE LA CAMPAÑA**

	En la etapa de lanzamiento (3 semanas)	En la etapa de mantenimiento (5 semanas)
TGRP	700,6	726,6
Reach	87,1	86,0
Frecuency	8,0	8,4
Effective reach/3+	66,9	66,1
E. Frecuency	10,2	10,7

Fuente: *Quinto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos finalistas* (documento). Septiembre de 2000, p. 62: "Soda Field".

Cuadro 6.6

RESULTADOS ATRIBUIDOS A LA CAMPAÑA

	1999 (venta real)	Objetivo	Resultado	Incremento frente a objetivo	Incremento frente a 1999
Volumen de venta	100	129,9	174,6	34,4%	74,6%
Venta neta (\$US)	100	122,2	177,6	45,3%	77,6%
<i>Market share</i> (Soda Field) 1/	12,4%	15,5%	18,5%	+3,0 pp	+6,1 pp
<i>Market share</i> (<i>crackers</i>) 1/	25,8%	29,0%	33,7%	+4,7 pp	+7,9 pp
<i>Awareness</i> de marca 2/	77,0%	85,0%	90,0%	+5,0 pp	+13,0 pp
<i>Awareness</i> publicitario 2/	28,0%	52,0%	58,0%	+6,0 pp	+30,0 pp
<i>Top of mind</i> de marca 2/	53,0%	65,0%	70,0%	+5,0 pp	+17,0 pp
% de prueba de producto 2/	-	35,0%	60,0%	+25,0 pp	-

1/ *Market share*: SIN

2/ ISSA, junio de 2000

Nota: la venta real de 1999 se considera como base 100. A partir de ese período, se hace una comparación con la base.
Fuente: *Quinto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos finalistas* (documento).
Septiembre de 2000, p. 62: "Soda Field".

6.5 Bibliografía

El Comercio. Abril de 2000 (<http://www.elcomercioperu.com>): “Inca Kola y Nabisco lanzan el Menú”.

Expreso. 12 de abril de 2000, p. 12: “Mercado de galletas crecería entre 3% y 4% este año”.

Informe gerencial de marketing. Apoyo Opinión y Mercado S.A., junio de 2001, pp. 7-47: “Liderazgo en productos alimenticios”.

Marketing Estratégico. Año VIII, No. 190, octubre de 1998, pp. 1 y 10: “Galletas Nabisco lidera mercado limeño, Alicorp líder a nivel nacional”.

Marketing Estratégico. Año VIII, No. 194, enero de 1999, p. 7: “Field de Nabisco tiene la más alta distribución”.

Punto de Venta. Año 6, No. 70, noviembre de 1998, p. 19: “Marcas líderes”.

Quinto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos finalistas (documento). Septiembre de 2000, pp. 60-3: “Soda Field”.

7

Caso: Fondo de Solidaridad

Categoría: promociones

Premio Effie Plata 2000

Anunciante: Banco Nuevo Mundo

Agencia: Cuarzo Publicidad S.A.

7.1 Análisis del mercado

El año 1998 fue uno de los más difíciles para el sistema bancario nacional, pues se vio afectado por una serie de factores. Tanto la crisis global como el fenómeno de El Niño ocasionaron daños sobre la economía peruana y afectaron no solo la estructura de la banca, sino también el nivel alcanzado por determinados indicadores financieros (por ejemplo, se produjo una contracción en los niveles de depósitos y las utilidades, mientras que la morosidad fue en aumento). Ello llevó a que algunas instituciones financieras salieran del mercado y fueran intervenidas por el Estado; o, en todo caso, las llevó a asociarse estratégicamente con un banco local o extranjero. El mismo escenario se presentó el siguiente año cuando se dio la iliquidez del sistema financiero nacional.

Ante esta situación, se produjo una mayor competencia entre los bancos, los cuales buscaban ofrecer una mayor variedad y calidad de servicios a sus clientes y lograr su preferencia, ya que estos aspectos eran considerados como una alternativa en el momento de tomar decisiones de índole financiera.

En este contexto, el Banco Nuevo Mundo¹ buscó tener una mayor presencia en el mercado financiero y adoptó una serie de medidas para conseguirlo.

7.2 El Banco Nuevo Mundo

El Banco Nuevo Mundo se constituyó como una empresa del sistema financiero peruano e inició sus operaciones el 25 de enero de 1993. En un inicio, orientó sus actividades al financiamiento de clientes corporativos (las empresas más importantes y solventes de nuestro medio). Luego, de acuerdo con un plan estratégico, incursionó en los segmentos de la mediana empresa (en especial, en los segmentos más dinámicos de la economía), la banca personal, la banca de consumo (orientada a las personas naturales de los niveles socioeconómicos medio alto y alto) y la microempresa. Contaba con una filosofía de servicio orientada al cliente, basada en la alta calidad y en un trato personalizado.

En el año 1995, el Banco se incorporó a la red Unibanca, lo que le permitió ofrecer a sus clientes la tarjeta de crédito *Visa* con variedad de opciones para su uso en los mercados local y extranjero. En septiembre del mismo año, y con el fin de ofrecer a sus clientes un mejor servicio, el Banco inició la operación del sistema ABA mediante el cual establece la interconexión con Aduanas y los grandes almacenes para ofrecerle al cliente la posibilidad de cancelar sus pólizas de importación en cualquiera de sus oficinas.

El Banco también se preocupó por desarrollar su infraestructura. En 1996, inauguró su edificio sede en la zona financiera del distrito de San Isidro y, al año siguiente, siete nuevas oficinas en la ciudad de Lima. A ellas se sumaron cuatro agencias más en el año 1999.

En este último año, el Banco Nuevo Mundo contaba con un valor patrimonial de más de 68 millones de dólares². Estaba orientado principalmente a la mediana empresa peruana, aunque también atendía a empresas de mayor tamaño y a clientes de la banca personal según las modalidades propias para este mercado. A estas se incorporaron luego las actividades en el campo de la banca de consu-

1 En diciembre del año 2000, el Banco Nuevo Mundo fue intervenido. Al año siguiente, se procedió a su liquidación al no poder concretarse la absorción de la entidad bancaria por parte del Banco Interamericano de Finanzas.

2 Banco Nuevo Mundo. *Memoria 1999*.

mo y el programa “Nuevo Mundo Personal” que incluía el financiamiento desde un bien pequeño hasta grandes departamentos.

En septiembre de 1999, a partir del proceso de fusión entre el Banco Nuevo Mundo, Banco del País (institución de capital chileno del Grupo Conosur, especializada en la banca de consumo), Nuevo Mundo Leasing (empresa especializada en arrendamiento financiero) y Coordinadora Primavera S.A. (empresa inmobiliaria) surge el Nuevo Mundo Holding S.A. que asume la propiedad del 92% del patrimonio del Banco Nuevo Mundo, mientras que el 8% restante quedaba en manos del grupo chileno Conosur.

En junio de 2000, el Banco ocupaba la sexta posición en las colocaciones y en depósitos con una participación de mercado de 4,5% y 2,8% respectivamente³. Además, contaba con diecinueve agencias en la provincia de Lima, dos en la provincia Constitucional del Callao y una en la ciudad de Trujillo.

En aquella época, el Banco había elaborado un plan comercial que pretendía, por un lado, reforzar la imagen institucional; y, por otro, lograr una mayor captación de depósitos mediante la promoción de premios, así como una mayor presencia a través de la apertura y cambio de las funciones de las agencias.

7.3 Fondo de Solidaridad

7.3.1 La campaña promocional

El Banco Nuevo Mundo estaba preocupado por crear su propia imagen. La oportunidad de desarrollar una campaña de este tipo se basó en el hecho de que los bancos medianos y pequeños no habían logrado crear una imagen que les permitiese diferenciarse de la competencia y ser identificados por su público objetivo. El 71% de los depósitos se concentraba en tres bancos: Banco de Crédito, Wiese Sudameris y Continental, los cuales proyectaban una imagen de solidez, al igual que los bancos extranjeros, por ser extensiones de instituciones financieras de reconocimiento internacional. En contraste, los bancos pequeños y medianos aún no lograban que su público objetivo los diferenciara y los considerara como una alternativa cuando requiriesen productos o servicios bancarios.

3 Ibídem.

Ante tal situación, el Banco Nuevo Mundo consideró importante la construcción de su propia imagen a través de la búsqueda de un nivel de recordación y de un posicionamiento adecuado que le permitiera lograr la diferenciación requerida.

7.3.2 Objetivos y estrategias de *marketing*

El principal objetivo de *marketing* que el Banco Nuevo Mundo se planteó fue lograr presencia en la mente de su público objetivo. Buscaba que se consiguiera elevar su nivel de recordación al momento en que dicho público tuviera que elegir la institución financiera de su preferencia en la cual realizar cualquier transacción de este tipo.

También se tenía como objetivo que tanto los actuales clientes del Banco como los que no lo eran reconocieran a la institución como una entidad financiera con sensibilidad social y proyección comunitaria; una entidad que se preocupaba no solo por el negocio, sino también por el desarrollo del país en su conjunto.

La estrategia de *marketing* que aplicó el Banco Nuevo Mundo se basó en la realización de una obra de proyección comunitaria en el marco de la práctica del fútbol y las eliminatorias para el campeonato mundial. Como parte de esta obra, se consideró la entrega de 300 becas a niños de escasos recursos económicos, pero con talento para dicho deporte, con el fin de que lo practicaran durante cuatro años en una prestigiosa academia. Esto les permitiría labrar su futuro y mantenerse alejados de los peligros que representa la calle. La idea era utilizar el fútbol y las eliminatorias para el mundial como vehículos de rápida eficacia comunicativa y que serían “el tema del momento” por lo menos durante un año y medio. Esto se consideró porque el público en general mostraba una marcada preferencia por este deporte, sin limitaciones de edad, sexo o condición social.

De esta manera, el Banco Nuevo Mundo pretendía ser identificado como un banco de principios —sobre la base de la intención de difundir valores éticos y deportivos— y con un anhelo nacional —representado por la clasificación al mundial de fútbol. Además, se pensaba que la imagen del Banco no se vería afectada por el resultado de las eliminatorias, es decir, por la posibilidad de que nuestra selección no llegara a clasificarse para el mundial. La idea era reforzar un compromiso de fidelidad estando con el representativo nacional “en las buenas y en las malas”.

El Banco también había decidido respaldar a la selección peruana a través de la creación de un programa de incentivos. Como parte de este programa, se haría entrega de una suma de 30 mil dólares por cada partido ganado y de 10 mil dólares por cada partido empatado. Por tanto, si la selección lograba ganar todos los partidos jugados, podría acumular una bolsa de 540 mil dólares. Si lograba clasificarse tendría derecho a ella; en caso contrario, la perdería.

El programa de incentivos también incluía la entrega de un premio de 3 mil dólares al jugador que tuviese el mejor desempeño durante el partido y a aquel que realizara la mejor jugada. Estos premios quedarían sin efecto si el seleccionado perdía; pero si ganaba o empataba todos los partidos, se lograría acumular una suma de 108 mil dólares adicionales que serían entregados por el Banco. Para la elección de los mejores jugadores, se tendría como miembros del jurado a los más representativos periodistas deportivos de nuestro medio con el propósito de lograr fallos justos y serios.

Dicho programa de incentivos tenía un sentido de responsabilidad social que era indirectamente trasladado a la selección y a los jugadores. Esto se daba en virtud de que el Banco se había planteado que por cada partido ganado o empatado, se becaría a once niños de escasos recursos económicos y con talento para el fútbol para que realizaran cuatro años de entrenamiento en la Academia Deportiva Cantolao. La responsabilidad de hacer efectiva o no la entrega de estas becas recaería sobre los propios jugadores de la selección.

Finalmente, para cubrir todas estas actividades, el Banco creó un *Fondo de Solidaridad*. Los objetivos de este Fondo se complementarían con la entrega de suplementos nutricionales, la alimentación durante los días de entrenamiento, vestimenta, pasajes, la cuota de participación en el torneo AFIM y dos viajes para torneos en el extranjero.

Entre los productos del Banco que realizaban aportes al Fondo estaban: *Nuevo Mundo Ahorro*, *Nuevo Mundo Plazo*, *Nuevo Mundo Visa*, *Nuevo Mundo Visa Electrón* y la CTS. Además, se planteó como política que el Banco aportara un dólar por cada mil de depósitos en promedio anual, así como el 10% de los ingresos netos mensuales captados por concepto de comisiones que se cobraban a los establecimientos por las compras realizadas con las tarjetas Nuevo Mundo. De esta forma, se hacía partícipes de esta actividad a los clientes del Banco.

7.3.3 La publicidad de la campaña

La campaña utilizada por el Banco Nuevo Mundo para atraer el interés del público objetivo recibió el título de “El fútbol también es... solidaridad”. Su período de exhibición fue de abril a agosto del año 2000.

Los principales objetivos comunicacionales se centraron en lograr el conocimiento por parte del público sobre la creación del programa de estímulo a la selección nacional de fútbol y del *Fondo de Solidaridad*. Este último tenía la finalidad de apoyar a los niños de escasos recursos económicos que demostrasen talento para el fútbol. Otro de los objetivos era conseguir que el público se interesara en apoyar la campaña mediante el uso de los productos del Banco Nuevo Mundo.

El objetivo de respaldar a la selección nacional se basó en el anhelo que tenía el Banco de que el equipo lograra su clasificación. La estrategia consistió en comunicar tanto un valor de fe en la capacidad de la selección como la preocupación del Banco por el presente y el futuro de los niños peruanos y del deporte.

Parte de la estrategia también consistió en publicitar a los jugadores de la selección como paradigmas. En los comerciales, los jugadores aparecían vestidos formalmente (con terno) para, por un lado, resaltar cómo gente común había logrado un sitio gracias a su talento y esfuerzo; y, por otro, distinguir su presencia de aquellos comerciales en los que aparecían ejercitando el fútbol y en los que lucían una vestimenta más casual y deportiva. Además, a través de uno de los deportes que más atrae a la población peruana y de sus jugadores, se buscaba promover los valores esenciales de una convivencia social (dignidad, unión, autoestima y responsabilidad). Ello tenía como finalidad forjar un nuevo mundo y extraer a la selección de un contexto de agresividad y de desborde con el que se le suele vincular (prensa apasionada, barra brava, depresión de la hinchada, entre otros) para, de esta manera, dar paso a la promoción de un espíritu deportivo civilizado.

La estrategia de *marketing* incluyó la presencia de un niño paradigma con una historia conmovedora. El niño representaba al sujeto beneficiario del *Fondo de Solidaridad*. El Banco mostraba una sensible preocupación por su situación, pues se trataba de un individuo que estaba frecuentemente expuesto al peligro de la calle: las pandillas, las drogas, la vagancia y el futuro incierto. A través de la campaña, se buscó que la mirada del niño y su talento deportivo, aunados al contexto en el que se desarrollaba la escena (calle de barrio marginal), logran la identificación y simpatía del público.

En el comercial, se mostraba la habilidad futbolística del niño al dominar una lata de leche vacía que se encontraba en la pista. La escena intentaba mostrar no solo el talento del niño —que le podría brindar una posibilidad de futuro—, sino también su condición económica (de escasos recursos), su entorno (el barrio marginal con presencia de paredes rotas), los peligros del entorno (la presencia de pandillas) y su situación ante el país. Se trataba de un niño con capacidades especiales, pero abandonado a su suerte. Si no era ayudado por personas y empresas, se quedaría “pateando latas”, frase que, por su doble sentido, expresa la parábola creativa de la campaña.

Para remarcar la escena, el *spot* televisivo fue filmado en blanco y negro, mientras que el jugador, los isotipos y logotipos aparecieron en colores. De esta manera, se pretendía realzar el dramatismo de la historia y obtener una mayor diferenciación en pantalla.

Finalmente, para establecer un vínculo entre el niño-paradigma y los jugadores-paradigmas (es decir, para cerrar el círculo), se transmitió el siguiente mensaje: “El fútbol también es... solidaridad. Trabajemos juntos los valores del nuevo mundo que los niños nos reclaman. No dejemos que se queden pateando latas. Contamos con tu apoyo”. Mediante este mensaje, los jugadores trataban de invocar a la sociedad para que tomara conciencia de la realidad por la que atraviesa gran parte de la niñez del país. Ello se complementó con el anuncio de la creación del *Fondo de Solidaridad*, su objetivo y la manera como el público podía participar en el apoyo a los niños. Asimismo, se empleó la presentación de un isotipo —la bandera nacional tratada como un ícono—, el cual sería incluido en las tarjetas de crédito y en las de débito del Banco con el fin de ser presentados como elementos de identificación solidaria con la campaña.

7.3.4 La audiencia objetivo

El público objetivo de la campaña estaba conformado por hombres y mujeres mayores de 26 años de edad y pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B. Debían ser habitantes de las ciudades de Lima y Trujillo, ya que estas eran las ciudades donde operaban las agencias del Banco Nuevo Mundo.

7.3.5 Estrategia de medios

Para el desarrollo de la campaña publicitaria, el Banco empleó un *mix* de medios con el fin de alcanzar los objetivos comunicacionales planteados. Según la Supervisora de Medios y Publicidad, el monto total invertido en los medios por el

Banco Nuevo Mundo durante la etapa de lanzamiento ascendió a 577.259,89 dólares. El cuadro 7.1 muestra los montos destinados a los distintos medios de difusión mes a mes en el período abril-julio del año 2000.

En la asignación presupuestaria para los medios de difusión, se diferenciaron dos etapas. En la etapa de lanzamiento (de abril a julio de 2000), el principal medio utilizado fue la televisión (55% para la televisión de señal abierta y 7% para la televisión por cable), seguida por la prensa (31%), los encartes (5%), las revistas (2%) y el cine (1%). En la etapa de mantenimiento (del 1 al 31 de agosto), la publicidad en cines fue el principal medio utilizado (43%), seguido por la televisión por cable (40%) y la prensa (17%) (ver gráficos 7.1 y 7.2).

En cuanto a la televisión, se auspiciaron diversos programas para lograr una mayor difusión del mensaje por medio de promociones. En la prensa escrita, se recurrió principalmente a los avisos en páginas preferenciales durante los días de mayor demanda; aunque, en algunos casos, también se consideró cualquier otro día de la semana con el fin de que el mensaje fuese leído detenidamente. Entre los avisos de prensa utilizados, se encontraban los siguientes: “Vamos Perú” (con determinadas variantes), “El fútbol también es... solidaridad” (con siete motivos) y el aviso de la convocatoria para las becas.

Con respecto a los encartes, estos se incluyeron en el diario *El Comercio* del día domingo con el propósito de realizar una explicación más amplia del sistema de apoyo al fútbol. La publicidad en revistas consideró principalmente a *Caretas*, ya que era la revista con mayor número de lectores, dada la situación política por la que atravesaba el país.

Se incluyó a los cines como medio de difusión para llegar al público objetivo y permitir un mayor entendimiento del mensaje. Además, se recurrió a la elaboración de banderas “Arriba Perú” y de *stickers* que fueron colocados en los boletos de ingreso a los partidos de fútbol.

La secuencia de utilización de los medios fue la siguiente:

- La publicación del primer aviso de prensa de la campaña se realizó en la fecha de un partido importante (Perú-Chile) en el que se dio a conocer que el Banco estaba apoyando al fútbol.
- Se continuó publicando en prensa los avisos correspondientes por cada partido ganado o empatado hasta el día de lanzamiento por televisión.
- En televisión, se lanzó la pieza publicitaria “El fútbol también es... solidaridad” después de los cinco primeros días de campaña y de manera agre-

siva (192,8 TGRP en señal abierta y 117 *spots* en cable), con lo que se obtuvo 60,2% de alcance y 3,2% de frecuencia. Las tres variantes de la pieza publicitaria fueron puestas al aire, una por semana.

- La pauta en la televisión de señal abierta se mantuvo hasta el 15 de julio. El total acumulado fue de 562,9 TGRP, y los resultados mostraron 88,3% de alcance y 6,4% de frecuencia.
- En la televisión por cable, se pautó el comercial de 20 segundos hasta fines de agosto intercalando las piezas publicitarias de tres motivos.
- Para continuar con la presencia semanal en la prensa, se recurrió a dos avisos robapáginas publicados en la Sección A del diario *El Comercio*, con los diferentes motivos de las piezas publicitarias.
- Para complementar la campaña y extender el período de exhibición, los cines fueron utilizados como medio de difusión con un comercial de 59 segundos.

7.3.6 Resultados obtenidos

Los resultados obtenidos de la campaña emprendida por el Banco Nuevo Mundo fueron satisfactorios. Según estudios de Datum Internacional, la evolución de los niveles de recordación fue favorable y continuamente en incremento. En diciembre de 1998, la evocación espontánea de marca alcanzó solo el 10%; en diciembre de 1999, el nivel de conocimiento del Banco también fue bajo, ya que muy poca gente sabía de él; y, en agosto del año 2000, el Banco logró obtener el 70% de evocación espontánea.

En cuanto a la recordación de la publicidad de bancos, el Banco Nuevo Mundo mostró un *top awareness* de 7%, superior al 0,3% alcanzado en diciembre de 1998. Igualmente, se presentó una clara percepción por parte del público objetivo acerca del mensaje transmitido a través de los distintos medios publicitarios. Se comprendió que el Banco brindaba apoyo al deporte y que los depósitos hechos en él permitirían ayudar a los niños de escasos recursos.

Asimismo, el Banco logró identificarse como una institución que mostraba sensibilidad social, que apoyaba al deporte y a la selección peruana de fútbol a través de un programa de incentivos, y que aportaba a un *Fondo de Solidaridad* para el deporte dirigido a los niños de escasos recursos.

Otro de los resultados obtenidos se relacionó con la popularidad lograda por medio de la campaña. Ello motivó espontáneos y extensos reportajes sobre el niño paradigma que se utilizó en la publicidad del *Fondo de Solidaridad*, reali-

zados por los programas “Panorama” y “24 Horas” (en su sección “Deportes”) del canal 5. Además, la habilidad del niño paradigma fue motivo de comentarios por parte de periodistas deportivos de la televisión y la radio, lo que ayudó a impulsar los niveles de recordación del Banco Nuevo Mundo.

Preguntas

Se solicita a usted lo siguiente:

- a) Las fortalezas y debilidades que presentó la campaña desarrollada por el Banco Nuevo Mundo en relación con su imagen
- b) La factibilidad de desarrollar la campaña en las condiciones actuales

Cuadro 7.1

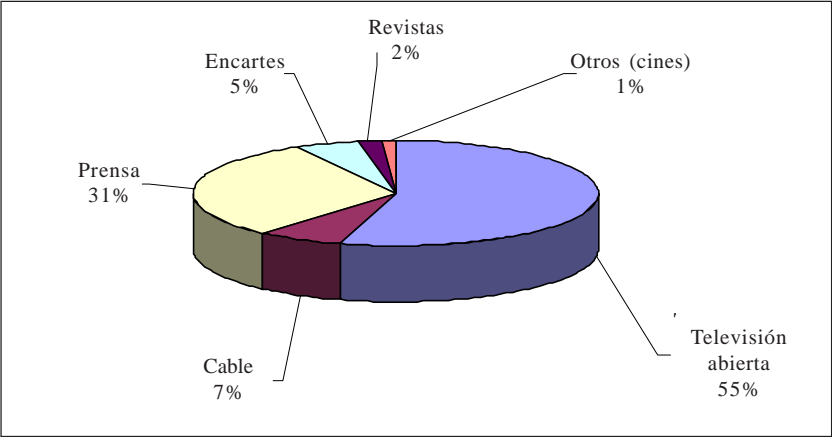
ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA POR MEDIO
(de abril a julio de 2000 y en dólares)

Medio	Abril	Mayo	Junio	Julio	Total
Televisión			179.607,15	292.478,98	472.086,13
Diarios	20.804,02	7.993,64	21.841,11	51.134,99	101.773,76
Revistas			3.400,00		3.400,00
Total	20.804,02	7.993,64	204.848,26	343.613,97	577.259,89

Fuente: *Quinto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos finalistas* (documento). Septiembre de 2000, p. 72: “Fondo de Solidaridad”.

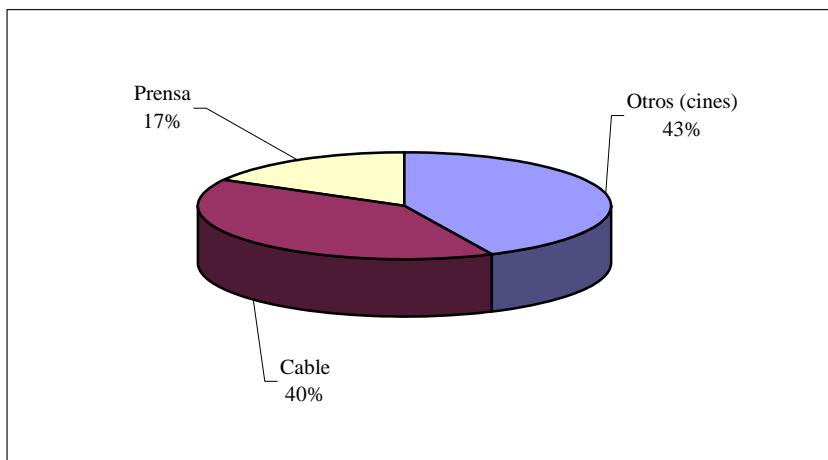
Gráfico 7.1

ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA POR MEDIO
(lanzamiento)



Fuente: *Quinto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos finalistas* (documento). Septiembre de 2000, p. 72: “Fondo de Solidaridad”.

Gráfico 7.2

**ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA POR MEDIO
(mantenimiento)**

Fuente: *Quinto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos finalistas* (documento). Septiembre de 2000, p. 72: "Fondo de Solidaridad".

7.4 Bibliografía

Banco Nuevo Mundo. *Memoria 1999*.

Medio Empresarial. Mayo de 1999, pp. 39-40: “¿Cómo va la eficiencia bancaria?”.

Medio Empresarial. Mayo de 2000, pp. 36-7: “La banca sigue pesada”.

Quinto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos finalistas (documento). Septiembre de 2000, pp. 69-73: “Fondo de Solidaridad”.

Caso: FirstCom

Categoría: lanzamientos
Premio Effie Plata 2000

Anunciante: FirstCom S.A.

Agencia: Leo Burnett del Perú S.A.

8.1 Análisis del mercado

Antes de la desregulación producida en la década de 1980, el mercado internacional de telecomunicaciones se encontraba dividido en dos grandes segmentos. El primero estaba conformado por las empresas que ofrecían canales y medios para la transmisión de voz, datos o, en general, de señales analógicas para comunicación interpersonal o interempresarial. El segundo estaba compuesto por las empresas de medios masivos de comunicación, orientadas a la transmisión de mensajes mediante señales específicas que funcionaban en ámbitos nacionales y con fines comerciales diversos.

El primer segmento de mercado se caracterizaba por la presencia del monopolio y la necesidad de servicio básico. En este, las concesiones de operación de telefonía, telégrafos, télex y servicios complementarios se daban a un mismo operador, quien era el único abastecedor y usufructuario de las frecuencias; ello era permitido por el Estado a condición de que se brindaran servicios socialmente relevantes. En muchos países, el concepto de monopolio se extendió al monopolio estatal. Esto se dio, por ejemplo, en el Perú cuando, en el año 1969, se

expropió la Compañía Privada de Teléfonos de Lima y se creó la Compañía Peruana de Teléfonos con la presencia de un modelo mixto en el que los usuarios eran accionistas. El segundo segmento de mercado se caracterizaba por la presencia de la televisión, entendida como negocio en los Estados Unidos o como servicio en los países europeos.

Posteriormente, los cambios que se dieron en ambos segmentos de mercado afectaron la existencia del monopolio natural, el cual tendió a desaparecer. En el primer segmento, la aparición de tecnologías que permitían aprovechar nuevas áreas del espectro dio origen a la división del mercado en telefonía básica, telefonía de larga distancia y servicios agregados. En el segundo segmento, la aparición tanto de la banda UHF —de mayor amplitud, pero de menor calidad (que reemplazó a medias a la banda VHF)— como del cable —en tanto alternativa de entrega de señales de buena o mejor calidad y con más canales— permitió el surgimiento de la televisión por cable, lo cual afectó a la televisión de señal abierta. En la actualidad, el mercado se caracteriza por la digitalización y la desregulación.

En el caso del Perú, el sector de telecomunicaciones se había caracterizado por la presencia de un monopolio en manos del Estado. Ello sucedió, a partir del año 1969, con la Compañía Peruana de Teléfonos, la cual mantenía una oferta considerablemente atrasada en relación con la demanda de los consumidores. Sin embargo, desde fines de 1993, la situación cambió y el sector de telefonía se convirtió en uno de los principales receptores de la inversión extranjera concentrando el 26% del total¹ gracias a la participación de Telefónica de España. Esta, tras el proceso de privatización, se convirtió en la única autorizada por el Estado para brindar el servicio de telefonía fija en el mercado peruano mediante la firma de un acuerdo, el mismo que le concedía a la empresa cinco años de exclusividad.

A inicios de 1999, al concluir el contrato de exclusividad que el Gobierno peruano mantenía con Telefónica, comenzó el proceso de apertura a la competencia en el sector de telecomunicaciones propiciando la proliferación de solicitudes de concesiones ante el Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Varias empresas como BellSouth, FirstCom, Nextel y Motorola Internacional solicitaron la concesión del servicio de larga distancia nacional e internacional, uno de los

1 *Riesgos de Mercado*. Junio de 2000, p. 36: “Telefonía. No se logran acuerdos de interconexión”.

rubros de mayor interés. Esta nueva inversión extranjera permitió un crecimiento promedio anual de 22%². Las empresas del sector entraron a competir y dirigieron sus estrategias a la consolidación de sus operaciones, las cuales estuvieron basadas en brindar servicios con mayor valor agregado y en ampliar su cobertura.

Como resultado, el sector de telecomunicaciones en el Perú ha sido uno de los que experimentó mayor crecimiento en los últimos cinco años. Así lo demuestran determinados indicadores como el número de líneas en servicio, el número de abonados y el índice de penetración. A fines de 1993, se tenían 665 mil líneas en servicio y, a fines de 1999, estas llegaron a 1,6 millones. El coeficiente de penetración no alcanzaba el 2% y llegó al 6,7% en igual período. Lo mismo sucedió con la telefonía móvil que, en el año 1993, alcanzaba los 43,3 mil abonados y llegó a superar el millón³.

Gracias al crecimiento experimentado por el sector, se ha logrado no solo disminuir la escasez de líneas en telefonía fija, sino también diversificar los servicios en telefonía pública a través de la administración de teléfonos dentro de locales comerciales, teléfonos de la línea 147 o de prepago, entre otros. Además, se ha logrado introducir la red digital de telefonía fija que permite la administración más inteligente del recurso telefónico y un ancho de banda mayor que facilita el manejo de altos volúmenes de data o información digital. El desarrollo del equipo e infraestructura ha dado origen a una variedad de servicios como las líneas 0800 y 0808 que permiten a la empresa la comunicación con sus clientes de manera gratuita y el desarrollo de nuevos negocios de información. El servicio de identificación y registro de llamadas es otra de las novedades.

A fines de 1999, el mercado de telecomunicaciones estaba liderado por la empresa Telefónica que mantenía el 97% de participación del total; además, el mercado de llamadas salientes ascendía a 36 millones de minutos por mes, mientras que el promedio de minutos de las llamadas internacionales realizadas mensualmente y por empresa ascendía a 447⁴.

2 Ibídem.

3 *Avance Económico*. Año XX, No. 230, p. 20: "Evolución y perspectivas del mercado de telecomunicaciones".

4 *Quinto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos finalistas* (documento). Septiembre de 2000, p. 37: "FirstCom".

En el año 2000, las líneas de telefonía básica en servicio superaron el millón 600 mil. Crecieron apenas en 1,7%, debido principalmente a la contracción de los ingresos reales de la población, especialmente de los niveles socioeconómicos C y D en los que muchos usuarios cancelaron sus líneas y otros prefirieron trasladarse a líneas populares⁵ (ver cuadros 8.1 y 8.2). No sucedió lo mismo con el número de usuarios de telefonía móvil, el cual, durante el primer trimestre del año, llegó a más de un millón de abonados⁶.

Determinados indicadores muestran la situación del sector de telefonía. El cuadro 8.3 presenta el sistema de tarifas telefónicas tope aprobado por Osiptel para las fechas de ajuste correspondientes a junio y septiembre de 2000. Se aprecia un incremento de las mismas, en especial, en la del horario diurno. Sin embargo, en enero de 2001, estas disminuyeron en relación con diciembre del año anterior, lo cual se debió principalmente al ingreso de nuevas empresas al sector (como Tim en telefonía celular).

El cuadro 8.4 muestra las concesiones otorgadas para el portador de larga distancia nacional e internacional en el período 2000-enero de 2001. En él, se pueden apreciar las fechas de las concesiones otorgadas, los montos de inversión inicial y los programados para un período de cinco años, y los planes de expansión de uno y dos años. Es importante mencionar que la apertura en el mercado de larga distancia está permitiendo que las empresas se preocupen por ofrecer servicios cada vez más diferenciados, tales como tarjetas pre-pago.

El cuadro 8.5 muestra el total de concesiones y autorizaciones otorgadas según tipo de servicio para febrero de 2001. Los rubros que obtuvieron una mayor demanda fueron el de portador de llamadas de larga distancia nacional e internacional y el de televisión por cable.

El cuadro 8.6 muestra la inversión publicitaria desarrollada por un grupo de empresas de servicios y telecomunicaciones entre los meses de noviembre y diciembre de 1999. Es notable la inversión hecha por Telefónica, BellSouth y FirstCom, en ese orden de prioridad.

5 *Riesgos de Mercado*. Febrero de 2001, p. 97: "Telefonía. Se desata competencia".

6 *Riesgos de Mercado*. Octubre de 2000, p. 87: "Telefonía. Expanding la telefonía rural".

8.2 FirstCom S.A.

FirstCom es un *holding* americano que cuenta con amplia experiencia en el manejo de proyectos en Internet y servicios en banda ancha; además, tiene operaciones en Chile, Colombia y Perú. Cuando la empresa ingresó al mercado peruano en el año 1998, esta llevó a cabo actividades netamente empresariales de servicio de transmisión de datos y acceso a Internet. Sin embargo, después de llegar a un acuerdo con la empresa líder en el mercado de telecomunicaciones, comenzó a ofrecer una amplia gama de servicios en este campo.

En septiembre de 2000, FirstCom se fusionó con AT&T (American Telephone & Telegraph)⁷. Dicha fusión —que se inició el año anterior con la adquisición de dos empresas de comunicaciones, Netstream (Brasil) y Ketytech LD (Argentina), por parte de AT&T— permitiría el aporte de tecnología y experiencia entre ambas empresas.

La empresa ha invertido más de 70 millones de dólares en fibra óptica y en los equipos de soporte para la red, la cual llega a más de 740 km en Lima y Callao⁸. Esta inversión le permite ofrecer los servicios de transmisión de alta velocidad de datos, voz y video (ATM) al sector empresarial. Además, continúa con el servicio de acceso directo a Internet y pretende tener un claro posicionamiento en el mercado de llamadas de larga distancia nacional e internacional y en el de telefonía fija.

8.3 FirstCom Larga Distancia

El nombre genérico de este producto es servicio de larga distancia.

8.3.1 La campaña promocional

Antes de realizar la campaña promocional para su servicio de larga distancia, la empresa CCR⁹ realizó estudios entre los meses de octubre y noviembre de 1999.

7 AT&T es una de las empresas líderes del sector de telecomunicaciones que lleva muchos años operando en los Estados Unidos (su sede central) y atiende a más de 80 millones de clientes residenciales, corporativos y gubernamentales. No obstante, mantiene una fuerte presencia en países como Argentina, Brasil, Chile y Colombia.

8 *Avance Económico*. Año XX, No. 230, p. 21: “Evolución y perspectivas del mercado de telecomunicaciones”.

9 Estos estudios fueron realizados por encargo de la empresa FirstCom S.A.

Esta investigación tuvo dos fines: por un lado, conocer los principales hábitos y actitudes que tenía el poblador peruano hacia el servicio de larga distancia nacional e internacional; y, por otro lado, indagar sobre el conocimiento y percepción que el público tenía de las empresas de telecomunicaciones. Entre las conclusiones obtenidas, cabe mencionar las siguientes:

- El servicio que brindaba Telefónica en hogares y empresas era calificado como regular por el público entrevistado.
- La empresa FirstCom solo tenía un 3% de *share of mind* entre los entrevistados a pesar de haber tenido ya una campaña de lanzamiento de la corporación.
- El porcentaje de personas que consideraría a FirstCom como su empresa proveedora del servicio de telecomunicaciones era muy bajo (4%).
- El público entrevistado consideraba que los atributos más importantes para decidir cambiar de proveedor del servicio de larga distancia eran principalmente dos: el precio y la calidad de la comunicación. El atributo de calidad de servicio estaba pasando a un tercer plano.
- Los entrevistados consideraban que el elemento más importante respecto de la atención al cliente era la rapidez, lo cual dejaba entrever que esta era una de las principales quejas hacia el servicio que venían recibiendo.

Desde esta óptica, la oportunidad de mercado que encontró FirstCom para realizar su campaña promocional se basó en una serie de elementos. En primer lugar, la empresa dominante del servicio de telecomunicaciones, a pesar de su posición monopolística, no había logrado altos niveles de satisfacción entre su público usuario. Por el contrario, este consideraba que las tarifas que la empresa cobraba eran demasiado elevadas, sobre todo si se tomaba en cuenta la calidad del servicio que la empresa líder ofrecía.

En segundo lugar, existía un conjunto de variables que ayudarían a FirstCom a captar clientes de manera rápida. Una de las variables era su fuerza de ventas que no solo se encontraba capacitada y motivada, sino que contaba también con un soporte técnico de primer nivel. Otra variable era la diversidad de servicios que la empresa estaba en condiciones de ofrecer gracias a su tecnología, lo que la diferenciaría de la competencia. También estaba el precio que debía ser fijado en un nivel inferior al de la competencia, aunque se sabía que era más importante destacar el beneficio diferencial.

En tercer lugar, al ingresar FirstCom al mercado de telecomunicaciones, se pensaba que llegaría a convertirse en la primera empresa capaz de terminar con el monopolio que existía en el país en cuanto al servicio de larga distancia.

Sin embargo, la empresa también debía hacer frente a una serie de obstáculos. En primer lugar, la dependencia de la red de la empresa Telefónica para que las llamadas llegasen al punto de interconexión se convertía en una debilidad para FirstCom.

En segundo lugar, la demora en el proceso de suscripción era una desventaja para la empresa. Debido a una cuestión legal, este demoraba por lo menos quince días, pues era el tiempo que Telefónica requería para programar el nuevo número en sus centrales con el fin de que el público usuario pudiese contar con el servicio que brindaba FirstCom. Además, el sistema de pre-suscripción originaba una base de datos que llegaba a ser conocida por Telefónica, lo cual le daba la oportunidad de desarrollar una intensa campaña de *marketing* con el propósito de recuperar a aquellos clientes que deseaban cambiar su proveedor del servicio de larga distancia, en especial, a los clientes corporativos.

En tercer lugar, si bien FirstCom consideraba que la reacción del líder podría ser lenta, sabía que, una vez que lo hiciera, se convertiría en un fuerte competidor y debía prepararse para ello. Al mismo tiempo, FirstCom debía estar prevenida para enfrentar a las otras nuevas empresas que iban a lanzarse al mercado para ofrecer el mismo producto.

8.3.2 Objetivos y estrategias de *marketing*

El objetivo general de *marketing* que FirstCom se había planteado al desarrollar su campaña publicitaria se centró en el rubro de las llamadas de larga distancia internacional. De esta manera, se pretendía alcanzar la cifra de 47.650 minutos en las llamadas de larga distancia internacional en un período de tres meses, luego de iniciada la operación de este tipo de servicio. El planteamiento de este objetivo respondió a la importancia que el rubro tenía para la empresa, ya que este podría proporcionar los mayores ingresos. Además, se consideraba que el tráfico nacional era poco atractivo, debido a la existencia de problemas de terminación de tráfico que afectaban principalmente a los celulares en las zonas de provincias, así como a los altos costos de interconexión que se traducían en altas tarifas, similares a las de Telefónica.

La estrategia de *marketing* utilizada por FirstCom se basó en aprovechar la debilidad de la competencia para lograr que el público tuviese una mejor percepción de la marca. Se tenía en cuenta el hecho de que el servicio de larga distancia no podía tener un claro diferencial, ya que es muy similar en todas partes del

mundo y, además, por política de la empresa, no se buscaba lograr un posicionamiento en función del precio.

FirstCom buscó que el público la identificara como una empresa sólida y grande, comparable con la líder del mercado, pero sin tener las ineficiencias que esta última poseía y pese a no contar con la infraestructura ni la tradición que la otra sí tenía en el país.

Antes de lanzar la campaña de larga distancia, la empresa había realizado una campaña de lanzamiento corporativo, pero con poco éxito. Los estudios mostraban que el público identificaba a FirstCom como una empresa de comunicaciones de alta tecnología que ofrecía servicios a través de la fibra óptica y que, además, era audaz y veloz. Sin embargo, dicho público no tenía muy en claro la diversidad y la orientación de los servicios que ella prestaría.

8.3.3 La publicidad de la campaña

La campaña utilizada por FirstCom S.A. para atraer a su público objetivo fue titulada “Tururú”. El período de exhibición de la misma fue del 21 de noviembre de 1999 al 20 de febrero de 2000.

El objetivo general de la publicidad de la campaña era presentar a FirstCom como una mejor alternativa a Telefónica en lo que respecta al servicio de llamadas de larga distancia. Como resultado de los estudios cualitativos y cuantitativos efectuados por la empresa CCR para conocer los principales hábitos y actitudes hacia el servicio de llamadas de larga distancia, se había logrado determinar que el público percibía que el servicio brindado por la empresa líder se caracterizaba por la presencia de altas facturaciones o facturaciones por llamadas no realizadas y por un servicio deficiente al cliente, ya que sus quejas no eran atendidas. Entonces, la disconformidad e insatisfacción del consumidor con el sistema existente y su impotencia al no poder elegir otra alternativa fueron aspectos aprovechados por FirstCom que utilizó en su campaña publicitaria el *insight*: “Ahora usted puede elegir”, después de corroborar otros bastante fuertes sobre los cuales apoyar la comunicación.

La campaña comprendió dos fases: en la primera, se vendía el servicio; y, en la segunda, el concepto de la facilidad de cambiarse de empresa. De esta manera, a través de los comerciales transmitidos por televisión, se buscaba informarles a los consumidores que ya existía una compañía de telecomunicaciones que ofrecía el servicio de larga distancia (en el comercial de lanzamiento), y lo fácil y poco

complicado que resultaba cambiarse de una empresa a otra (en el comercial seguidor).

La creatividad de la campaña se centró en una idea muy simple, pero, al mismo tiempo, importante. Se recurrió a la presentación de una señora que efectuaba un reclamo en la ventanilla y una señorita muy atenta le respondía con un simple “tururú, tururú...”, lo cual hacía alusión al desinterés que se mostraba con anterioridad hacia las quejas de los clientes.

8.3.4 La audiencia objetivo

El público objetivo de la campaña publicitaria estuvo conformado por hombres y mujeres cuyas edades fluctuaban entre los 30 y 45 años y que pertenecían a los niveles socioeconómicos A y B. Se trata del grupo conformado por los “tomadores de decisiones” tanto dentro de la empresa como dentro de su hogar.

La característica principal de este segmento de mercado era que tenía conocimiento de la existencia de FirstCom, considerada como una empresa de alta tecnología; pero no tenía muy en claro cuáles eran los beneficios que obtendría directamente. Este segmento también se caracterizaba porque estaba dispuesto a escuchar nuevas propuestas procedentes de otras compañías.

8.3.5 Estrategia de medios

FirstCom ha hecho uso de un *mix* de medios para alcanzar los objetivos comunicacionales fijados en su campaña publicitaria. Entre los medios utilizados estaban la televisión abierta, la televisión por cable, la radio, la prensa, *outdoors* y la publicidad en cines. El principal medio utilizado fue la televisión, seguido por la prensa, la vía pública, las revistas, la radio y los cines. En total, se alcanzó la cifra de 985.387 dólares (ver gráfico 8.1).

En el caso de la televisión, se utilizaron dos comerciales. El primero fue el del lanzamiento, denominado “Tururú”, en el que se plasmó al máximo la disconformidad de la gente y la percibida falta de atención al cliente. El segundo fue el seguidor que intentó mostrar lo fácil que era trasladarse de una compañía a otra.

En la primera etapa, se recurrió a una agresiva estrategia de frecuencia del motivo “Tururú”, con lo que se consiguió que el comercial se convirtiera en pocos días en el más memorable del año. En la segunda etapa, se dio un mayor alcance del mensaje publicitario a través de medios impresos como diarios y revistas, así

como por medio de las paletas que fueron estratégicamente ubicadas en lugares clave por donde transitaba el público objetivo. De esta manera, se intentaba lograr un alto nivel de recordación y afianzar la simpatía generada hacia la marca durante la primera etapa.

Para la campaña gráfica, se utilizó un *link* con la televisión que estaba basado fundamentalmente en el concepto y no en la gráfica. Se recurrió a la presentación de un aviso en el cual se veía un juego de monopolio con un titular que decía: “Este es el único monopolio divertido que existe... el monopolio telefónico se acabó”. Posteriormente se utilizó una campaña bajo el concepto “larga distancia acorta distancias”, en la que se mostraban lugares o monumentos fácilmente reconocibles ubicados en lugares que no correspondían a los verdaderos.

Respecto a la radio, se recurrió a ella básicamente como un medio de apoyo a la publicidad transmitida por televisión, pues esta última era sobre todo visual.

En cuanto al material *outdoor*, se colocaron paneles y paletas camineras en las principales avenidas de la ciudad, siempre con un mensaje agresivo y de alta recordación. Igualmente se colocaron paneles en las carreteras con dirección a las playas.

8.3.6 Resultados obtenidos

La campaña publicitaria ha dado resultados comerciales y de comunicación favorables. Entre los resultados comerciales, se encuentran los siguientes:

- Según la medición de tráfico de FirstCom, en el período de duración de la campaña, se logró superar el estimado de ventas (1.062%). Durante el primer mes de operaciones, se alcanzó los 52 mil minutos y, hasta el mes de febrero, los 554 mil minutos de tráfico de larga distancia internacional que, sumados a lo obtenido en llamadas de larga distancia nacional, alcanzaron la cifra de 1.036.000 minutos.
- La intención de cambio de usuarios de Telefónica hacia FirstCom creció considerablemente. Entre los que manifestaron estar interesados en el cambio, el 60% señaló que lo haría hacia FirstCom, cifra que demuestra un claro incremento si se la compara con los resultados obtenidos en noviembre de 1999 (4%).
- El nivel de recordación de FirstCom en primera mención también se incrementó considerablemente en comparación con el nivel alcanzado en noviembre de 1999.

- La reacción del público hacia la publicidad fue positiva, lo que se tradujo en la búsqueda de información que llegó a reportar más de cinco mil llamadas en el *call center*.

Entre los resultados de comunicación obtenidos, se aprecian los siguientes:

- El 58% de los entrevistados señaló que le agradaba el comercial “Tururú”.
- Los entrevistados señalaron que la demostración de la realidad (30%) y la característica de ser gracioso (14%) fueron las principales razones de preferencia de la publicidad de FirstCom.
- El 83% de las personas entrevistadas recordaba el comercial.
- La cuarta parte de los entrevistados coincidió en que lo que más le agradaba del comercial era el aspecto humorístico. En realidad, este tiene gran importancia para los televidentes.
- Respecto de los atributos del anuncio, los entrevistados les dieron mayor peso a la claridad de la información y al humor. Luego mencionaron los atributos de impacto, creatividad, ironía y agresividad (que fue el atributo menos aprobado).
- En cuanto al comercial de instalación, un aspecto que tuvo gran aprobación por parte de las personas entrevistadas —en especial, por las mujeres— fue la reacción de la señora al momento de la supuesta instalación.

8.4 Competencia

BellSouth

Es subsidiaria de la norteamericana BellSouth. Inició sus operaciones en el año 1990 a través de Tele 2000 S.A. y, a partir de noviembre de 1999, cambió su denominación por BellSouth Perú S.A. La empresa ha mantenido una política de crecimiento que la llevó a invertir, en febrero de 2001, la suma de 10,1 millones de dólares en la subasta de líneas de telefonía celular realizada en Venezuela.

AT&T

Es una empresa proveedora de servicios completos en telecomunicaciones con sede en Estados Unidos y que ingresó al Perú en el año 1998. Se trata de un proveedor líder de servicios y soluciones integradas de comunicaciones de banda ancha para empresas. Está especializada en productos y servicios de alta

tecnología para telecomunicaciones y sistemas de información. La empresa opera en Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Perú.

Entre los servicios que ofrece al mercado local, se encuentran: el servicio de larga distancia nacional e internacional, los servicios de datos IP, los servicios de acceso dedicado a Internet, los servicios de *hosting* y los servicios de *data center* (alojamiento de webs, aplicaciones, colocación de equipos).

La empresa tiene entre sus clientes a un amplio número de clientes corporativos a quienes ofrece el sistema de datos e Internet con líneas dedicadas, además del servicio de larga distancia.

AT&T Latin America Peru es el resultado de una fusión con FirstCom, empresa que contaba con importantes operaciones en nuestro país.

Telefónica del Perú

Esta empresa pertenece a Telefónica de España e ingresó al país en el año 1993 tras la privatización de la Compañía Peruana de Teléfonos y luego de firmar un contrato con el Gobierno peruano; dicho contexto le concedía la exclusividad para brindar el servicio de telefonía fija por un período de cinco años. En el período 1994-1998, la inversión realizada por esta empresa ascendió a 1.507 millones de dólares, lo cual logró ampliar la cobertura del servicio telefónico¹⁰.

La empresa se ha preocupado por ofrecer una variedad de servicios a sus clientes; es decir, no se ha limitado a aquellos que representan su rubro principal como, por ejemplo, el servicio de llamadas de larga distancia. De esta manera, a partir del último trimestre de 1998, la empresa puso a disposición el servicio de teléfono popular para expandir la cobertura hacia los estratos medio y bajo. Ello tomaba en cuenta que el servicio de telefonía fija implicaba el pago de una renta básica de 15 dólares mensuales, aparte del consumo, lo cual resultaba bastante elevado para la gente de estos estratos. Entonces, con el nuevo servicio, se pagaría una tarifa mensual de 17,9 dólares. Como resultado, el número de teléfonos populares llegó a 221.803 líneas a fines de 1999¹¹.

10 *Avance Económico*. Año XX, No. 230, p. 20: "Evolución y perspectivas del mercado de telecomunicaciones".

11 *Avance Económico*. Año XX, No. 230, p. 21: "Evolución y perspectivas del mercado de telecomunicaciones".

Boga Comunicaciones

Esta es una empresa que en el año 2000 obtuvo la concesión para operar por veinte años en las modalidades de telefonía pública y abonados dentro de Lima y Callao. Sin embargo, tiene entre sus planes el lanzamiento del servicio de telefonía fija.

Uno de los servicios que viene ganando terreno en el campo de las llamadas telefónicas es el que utiliza el Protocolo Internet. A través de él se pueden realizar llamadas de larga distancia nacional e internacional utilizando Internet. El costo promedio de una de estas llamadas asciende a 40 centavos de dólar por minuto en el horario diurno (que es la mitad de las tarifas existentes en el mercado) y a 32 centavos de dólar por minuto en el horario nocturno¹².

Preguntas

Se solicita a usted lo siguiente:

- a) Las fortalezas y debilidades que presentó la campaña desarrollada por FirstCom S.A. en relación con su servicio de llamadas de larga distancia
- b) La factibilidad de desarrollar la campaña en las condiciones actuales

12 Ibídem.

Cuadro 8.1**INDICADORES ESTRATÉGICOS**

	1996	1997	1998	1999	2000 1/	2001 2/
Tarifas (índices S/. 1994 = 100)	116	122	125	125	126	123
Básica	247	337	375	396	401	395
Llamada adicional	92	89	86	85	85	83
Número de líneas (en miles)	1.404	1.608	1.509	1.628	1.656	1.722
	1.765	1.920	2.012	2.001	2.022	2.090
En servicio 3/	34	40	49	63	84	96
Instaladas						
De uso público 4/	167	432	736	1.026	1.287	1.608
Celular						
Densidad (No. de líneas x 100 hab.)	5,9	6,6	6,1	6,5	6,5	6,6
Básica 2/	0,7	1,8	3,0	4,1	5,0	6,2
Celular						

1/ Estimado

2/ Proyectado

3/ No incluye teléfonos públicos

4/ Incluye teléfonos públicos celulares

Fuente: datos históricos: BCR-Osipitel-MTCVC, proyecciones: Maximixe, en: *Riesgos de Mercado*. Febrero de 2001, p. 96: "Telefonía. Se desata competencia".

Cuadro 8.2

TELEFONÍA BÁSICA
(en miles)

Años	Líneas instaladas	Líneas en servicio
1996	1.765	1.327
1997	1.920	1.530
1998	2.012	1.562
1999	2.001	1.604
2000	2.011	1.614

Fuente: *Riesgos de Mercado*. Octubre de 2000, p. 89: “Telefonía. Expandingo la telefonía rural”.

Cuadro 8.3

SISTEMAS DE TARIFAS TOPE EN TELEFONÍA FIJA
(en nuevos soles y sin IGV)

	Fecha de ajuste: junio 2000	Fecha de ajuste: septiembre 2000	Variación (%)
Cuota de abono mensual			
Residencial	49.230	49.740	1,04
Comercial	49.230	49.740	1,04
Llamadas locales por minuto			
Diurno	0,082	0,083	1,22
Nocturno	0,042	0,042	-
Llamadas larga distancia nacional	0,543	0,549	1,10
Llamadas larga distancia inter-nacional	2.450	2.476	1,06
Conexión de telefonía fija residencial	465.000	470.000	1,08
Conexión de telefonía fija comercial	465.000	470.000	1,08

Fuente: Osipel, elaborado por Maximixe, en: *Riesgos de Mercado*. Octubre de 2000, p. 88: “Telefonía. Expandingo la telefonía rural”.

Cuadro 8.4

CONCESIONES OTORGADAS PARA PORTADOR DE LARGA DISTANCIA NACIONAL E INTERNACIONAL
(de 2000 a enero de 2001)

Empresas	Fecha concesión	Inversión inicial (miles de US\$)	Inversión a 5 años (miles de US\$)	Plan mínimo de expansión al primer año	Plan mínimo de expansión a 2 años	Fecha contrato
Comsa Perú S.A.C.	5/01	560	3.706	Lima y Arequipa	Lima, Arequipa, La Libertad, Piura, Loreto	9/02
Boga Comunicaciones S.A.	5/01	1.250	3.740	Lima, Chiclayo, Trujillo, Arequipa e Ica	Lima, Chiclayo, Trujillo, Arequipa e Ica	31/03
Digital Way S.A.	31/01	800	1.600	Lima, Piura, Iquitos, Trujillo y Arequipa	Lima, Piura, Iquitos, Trujillo y Arequipa	15/03
Biper Express S.A.C.	31/01	768	1.570	Lima e Ica	Lima, Ica, Arequipa, Cuzco y Chiclayo	11/02
Justice Telecom International S.R.L.	10/02	780	1.610	Lima y Chiclayo	Lima, Trujillo, Arequipa, Chiclayo y Cuzco	23/02
Corix Perú S.A.C.	21/02	637	6.357	Lima	Lima, Trujillo, Arequipa, Chiclayo y Cuzco	19/04
Heilsberg Perú S.A.C.	24/02	744	2.105	Lima y Arequipa	Lima, Arequipa, Cuzco, Piura e Iquitos	5/04
Órbita Perú S.A.C.	24/02	865	1.645	Lima, Arequipa, Trujillo, Piura y Chiclayo	Lima, Arequipa, Trujillo, Piura y Chiclayo	3/04
Ditel Corporation S.A.C.	27/03	2.250	4.900	Lima, Trujillo y Arequipa	Lima, Trujillo, Arequipa, Piura y Chiclayo	6/04
Orbital Perú S.A.	27/03	963	4.213	Lima y Arequipa	Lima, Arequipa, Ica, Trujillo y Chiclayo	5/04
Quick Link S.A.	10/04	227	666	Lima	Lima y Arequipa	19/05
Ursus Telecom Perú S.A.A.	24/04	44	671	Lima y Arequipa	Lima, Arequipa, Cuzco, Trujillo y Chiclayo	18/05
Te. Sa. M. Perú S.A.	17/05	-	-	1.000 abonados	3.000 abonados	7/06
Davis Perú S.A.	5/07	1.750	4.000	Lima, Trujillo, Ica, Piura y Huanacayo	Cajamarca, Puno, Cuzco, Chiclayo y Ancash	13/09

Fuente: *Riesgos de Mercado*, Febrero de 2001, p. 99: "Telefonía. Se desata competencia".

Cuadro 8.4

CONCESIONES OTORGADAS PARA PORTADOR DE LARGA DISTANCIA NACIONAL E INTERNACIONAL
(de 2000 a enero de 2001)

Empresas	Fecha concesión	Inversión inicial (miles de US\$)	Inversión a 5 años (miles de US\$)	Plan mínimo de expansión al primer año	Plan mínimo de expansión a 2 años	Fecha contrato
Cifsa Telecom Perú S.A.	28/08	1.038	3.983	Lima	Lima, Trujillo, Piura, Huaraz y Pucallpa	4/09
Árbol Comunicaciones	31/08	2.100	4.400	Lima, Arequipa y Chiclayo	Lima, Arequipa, Chiclayo, Cuzco y Piura	27/10
Future Cellular S.A.	7/09	380	1.700	Lima, Arequipa, Trujillo, Chiclayo y Chimbote	Lima, Arequipa, Chiclayo, Trujillo y Chimbote	6/11
J.N. Atala & Cía. S.A.	20/09	380	711	Lima, Arequipa y Trujillo	Lima, Arequipa, Trujillo, Puno, Cuzco, Huancayo y Chiclayo	17/10
American Cable & T-V S.A.	10/10	36.087	378.872	Trujillo, Huaraz, Arequi- pa y Moquegua	Trujillo, Huaraz, Arequipa, Moquegua, Cajamarca y Tarma	-
Netcall Perú S.A.C.	17/10	620	1.087	Lima y Arequipa	Lima, Arequipa, Piura, Chiclayo y Trujillo	24/11
Nexus Comunicaciones S.A.	18/12	1.100	2.900	Lima, Chiclayo y Arequipa	Lima, Chiclayo, Arequipa, Piura y Cuzco	-
Telefónica Data Perú S.A.C.	28/12	2.049	8.208	Lima, Arequipa y Trujillo	Lima, Arequipa, Trujillo, Chiclayo y Cuzco	-
Idt Perú S.R.L.	29/12	762	1.211	Lima	Lima, Arequipa, Chiclayo, Piura y Trujillo	-

Fuente: *Riesgos de Mercado*. Febrero de 2001, p. 99: “Telefonía. Se desata competencia”.

Cuadro 8.5

CONCESIONES Y AUTORIZACIONES OTORGADAS
(según tipo de servicio)

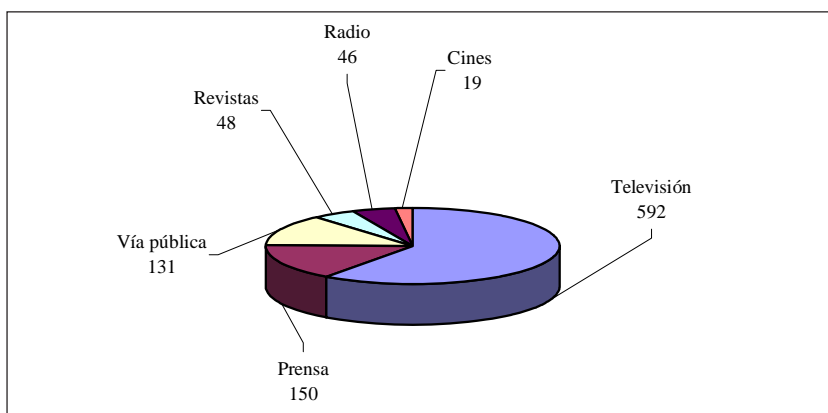
	1993	Febrero 2001
Telefonía fija	2	7
Portador LDN-LDI 1/	1	47
Portador local	1	24
Transmisión de datos	0	1
Telefonía móvil	2	3
Móviles por satélite	0	5
Buscapersonas	5	29
Troncalizado	0	6
Teléfonos públicos	0	6
TV cable	6	87
Valor añadido	0	170
Total	17	385

Nota: 1/ Larga distancia nacional-larga distancia internacional

Fuente: MTC, elaborado por Maximixe, en: *Riesgos de Mercado*. Febrero de 2001, p. 100: "Telefonía. Se desata competencia".

Gráfico 8.1

ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA POR MEDIO
(en miles de dólares)



Fuente: *Quinto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos finalistas* (documento). Septiembre de 2000, p. 40: "FirstCom".

Cuadro 8.6
INVERSIÓN PUBLICITARIA DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS Y TELECOMUNICACIONES

Marcas	Televisión	Radio	Prensa	Revistas	Total	Participación
FirstCom	1.663.660	28.031	237.807	43.970	1.973.468	17,5
Telefónica	4.236.048	174.343	473.709	77.676	4.961.776	44,1
BellSouth	3.295.214	126.587	633.403	78.090	4.133.295	36,7
Nextel			74.823	3.000	77.823	0,7
Samsung						
Global Com						
Nokia	34.800	10.320	17.188		62.309	0,6
Motorola						
Siemens		339.981	5.453		5.453	
Conexión Avanzada						
Tele 2000			23.519		23.519	0,2
Ericson			10.322	12.000	22.322	0,2
Philips						
Total	9.229.723		1.476.225	214.738	11.259.964	100,0

Fuente: Quinto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos finalistas (documento). Septiembre de 2000, p. 41: “FirstCom”.

8.5 Bibliografía

Avance Económico. Año XX, No. 230, pp. 20-1: “Evolución y perspectivas del mercado de telecomunicaciones”.

Expreso. 3 de noviembre de 2001, p. 13: “FirstCom iniciará servicio de larga distancia”.

Gestión. 8 de diciembre de 2000: “Telefonía de larga distancia convergerá hacia red de multiservicios”.

Marketing Estratégico. Año VIII, No. 195, enero de 1999, pp. 8-14: “FirstCom Perú entrará a competir con Telefónica, invertirán 200 millones en cinco años”.

Medio Empresarial. Julio de 1999, pp. 42-3: “Novedades en telecomunicaciones”.

Medio Empresarial. Julio de 1999, p. 46: “Telefonía: larga distancia”.

Medio Empresarial. 2001, pp. 41-2: “Llamada de larga distancia”.

Medio Empresarial. 2001, pp. 48-9: “1999: ¿año de las telecomunicaciones?”.

Medio Empresarial. Abril-mayo de 2001, pp. 33-4: “Telecomunicaciones: cada vez más partícipes”.

Medio Empresarial. 2001, pp. 53-4: “Telecomunicaciones: mercado global”.

Páginas web:

<http://www.attla.com>: “AT&T Latin America en el Perú”.

<http://www.laempresa.net>: “AT&T Latin America completa fusión con FirstCom y comienza a cotizar en Nasdaq bajo la denominación ATTLL”, 4 de septiembre de 2000.

<http://macareo.pucp.edu.pe>: “El mercado global de las telecomunicaciones, revisión de tendencias”, 14 de enero de 2000.

<http://www.millonarioperu.com>: “Telefonía fija y larga distancia”.

Quinto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos finalistas (documento). Septiembre de 2000, pp. 36-43: “FirstCom”.

Riesgos de Mercado. Junio de 2000, pp. 36-41: “Telefonía. No se logran acuerdos de interconexión”.

Riesgos de Mercado. Octubre de 2000, pp. 87-94: “Telefonía. Expandiendo la telefonía rural”.

Riesgos de Mercado. Febrero de 2001, pp. 96-102: “Telefonía. Se desata competencia”.

9

Caso: El Comercio

Categoría: marca

Premio Gran Marca Clásica 2000

9.1 Análisis del sector

El sector está representado por un número de casas editoras que, por lo general, manejan más de un diario de acuerdo con el público objetivo al cual se orientan (ver cuadro 9.1). Así, por ejemplo, en el caso de Editora La República, esta mantiene sus diarios *La República* (un diario de tipo formal orientado a los segmentos medio y alto), *Líbero* (ubicado en el segmento deportivo) y *El Popular* (un diario ubicado en el segmento económico y que cuenta con mayores ventas en provincias, debido a la descentralización en su producción). Por su parte, la Empresa Periodística Nacional mantiene los diarios *Ojo* (que ha venido cambiando su imagen para convertirse en un diario más serio), *Ajá* (diario de corte popular), *El Bocón* (diario independiente que trata sobre todo temas deportivos) y *Correo* (que cuenta con gran aceptación en provincias).

Los diarios pueden clasificarse en diarios que se caracterizan por ser formales en relación con la información que divulgan y los que se caracterizan por ser informales. Al primer grupo pertenecen los diarios especializados (como *Gestión* y *Síntesis*) y los diarios no especializados (como *El Comercio*, *El Peruano*, *Expreso*, *La Nación*, *La República*, *Liberación*, *Ojo* y *Referéndum*). Al segundo grupo pertenecen los diarios especializados en deportes (como *Diario Gol*, *El Bocón*, *Líbero* y *Todo Sport*) y los diarios no especializados (como *Ajá*, *El*

Chino, El Mañanero, El Men, El Popular, El Tío, El Vistazo, Extra, La Chuchi, La Movida y La Yuca).

Según un estudio realizado por Apoyo Opinión y Mercado en el año 1999, el 64% de las personas de 18 a 70 años que viven en Lima metropolitana acostumbraban leer diarios por lo menos una vez por semana. Este porcentaje fue menor al obtenido en los dos años anteriores, lo cual demuestra la influencia que ejerce la situación económica por la que atraviesa el país. Asimismo, si se toma en cuenta el mismo período, se ha notado una disminución en la lectoría de diarios en los niveles socioeconómicos C y D. No sucede lo mismo en el nivel A que, por el contrario, ha mostrado un significativo incremento (ver cuadro 9.2).

En ese año, *El Comercio* era el diario con más alta recordación en Lima metropolitana y mantenía su liderazgo en los niveles socioeconómicos A, B y C; esta es la posición que también ocupó en los dos años anteriores. El segundo y tercer lugar lo ocuparon *Ojo* y *La República* respectivamente (ver cuadro 9.3).

Una característica importante de los diarios es que estos han tendido a realizar promociones con el fin de incrementar o mantener su lectoría, reforzar los días bajos, mantener el atractivo del producto, entre otros objetivos. Entre las promociones realizadas están la entrega de fascículos coleccionables (orientados a distintos segmentos como, por ejemplo, los escolares, las amas de casa, los jóvenes), la entrega de discos compactos, vídeos, libros culturales y la ejecución de sorteos (de motocicletas, nintendos, etc.). Según el estudio de Apoyo, entre los fascículos y/o promociones que ofrecieron los diarios en el año 1999, los más recordados fueron el “Diccionario” y el “Atlas” de *Ojo* (con 21% y 29% respectivamente), y el “Manual de informática básica” de *El Comercio* (8%).

En cuanto a las revistas y/o suplementos que acompañan a los diarios, *Somos* ocupó el primer lugar y destacó en los niveles de lectoría; fue superada únicamente por *El dominical*. Ambos son dos de los suplementos que mantiene el diario *El Comercio*. Destacan igualmente *TV+* y *PC World* (ver cuadros 9.4 y 9.5).

Los temas más leídos en los diarios han sido los nacionales, internacionales, de espectáculos y de deportes; esa misma tendencia se mantuvo el año anterior (ver cuadro 9.6). Si se observan los niveles de lectoría alcanzados según secciones, se tiene que en *El Comercio* destacaban “Empleos” y “En familia” del día domingo; mientras que en *La República* y *Expreso*, destacaba la política (ver cuadro 9.7).

De acuerdo con el estudio, la evaluación de los diarios según su contenido consideró como principales atributos la cultura, la objetividad, la seriedad, la información y la veracidad (ver cuadro 9.8).

En el estudio, también se mencionan las principales características que presentan tres segmentos de lectores: los buscadores de noticias e información, los buscadores de diarios baratos y entretenidos, y los buscadores de noticias deportivas, todos ellos ubicados sobre la base de un procedimiento multivariado (ver cuadros 9.9 y 9.10).

Los buscadores de noticias e información prefieren leer el diario *El Comercio*; luego hacen mención a *Ojo*, *La República* y *Expreso*. En estos últimos, les interesan principalmente las noticias nacionales e internacionales, aunque también las de espectáculos. Un aspecto importante es que la mayoría de los entrevistados de este grupo pertenece a los niveles socioeconómicos A y B.

Los buscadores de diarios baratos y entretenidos son los que leen frecuentemente diarios como *Ajá*, *El Chino* y *El Tío* en los que prefieren los temas nacionales, de espectáculos y de deportes. La mayoría de los lectores de este segmento es menor de 40 años y pertenece al nivel socioeconómico D.

Los buscadores de noticias deportivas leen principalmente *El Bocón*, *Líbero* y *Todo Sport*. Se interesan por las noticias deportivas y, en su mayoría, son hombres (84%).

En el año 2000, cuatro diarios concentraban el 53% de la preferencia de los lectores en Lima metropolitana: *El Comercio* (25%), *Ajá* (11%), *Ojo* (9%) y *La República* (8%) (ver gráfico 9.1).

El Comercio era el diario con un claro dominio del mercado limeño, pues cada semana era leído por más de 330 mil personas de los niveles alto y medio alto, y por más de 240 mil personas de los niveles bajo y muy bajo. Esta misma tendencia se va a mantener durante el año siguiente (ver cuadro 9.11).

Respecto de los montos destinados a la publicidad, los diarios ocupaban el segundo lugar como medio de comunicación con mayor influencia sobre la opinión pública. El primer lugar lo ocupaba la televisión (ver gráfico 9.2).

Es importante destacar que los precios de los diarios prácticamente no han experimentado mayores modificaciones en los últimos años. Los precios de los

diarios en Lima metropolitana han fluctuado entre S/. 0,50 y S/. 2,00 durante los días de semana, incluyendo los sábados, y alcanzaban el valor de S/. 3,50 los días domingo. Los diarios de mayor precio corresponden a *El Comercio* (que incrementó su precio en el año 1999 tanto para su diario de los días de lunes a sábado como para su diario de los días domingo; esto lo pudo hacer gracias a su alta participación en el mercado) y *El Peruano*. Por su parte, los diarios “chicha” han mantenido los precios más bajos (ver cuadro 1.12). Cabe señalar que, en los últimos años, varias casas editoras han lanzado periódicos con reducidos precios y de carácter sensacionalista, dirigidos básicamente a captar lectores de bajos recursos económicos.

Para el año 2001, la fuerte competencia entre las empresas del sector y el surgimiento de nuevos diarios hicieron que los precios de los mismos se mantuviesen estables y, a la vez, que el número de ejemplares se incrementara a 113,6 millones en el período enero-julio.

En Lima metropolitana, *El Comercio* seguía ocupando la posición de líder y contaba con la preferencia de la población de los estratos alto y medio, seguido por el diario *La República*. Mientras tanto, en los estratos bajos, la preferencia la mantenía el diario *Ajá*, seguido por los diarios *El Comercio* y *Ojo*.

Si se considera la preferencia de los lectores de diarios de acuerdo con el sexo, se tiene que tanto los hombres como las mujeres de los niveles socioeconómicos A, B y C muestran una alta preferencia por el diario *El Comercio*, seguido por *Ojo*, *Ajá* y *La República*. La población de los niveles socioeconómicos D/E muestra una mayor preferencia por los periódicos “chicha” (ver cuadro 9.13).

La frecuencia de lectura de diarios tiende a darse en mayor proporción, durante todos los días de la semana, especialmente en los niveles socioeconómicos A, B y C (ver cuadro 9.14).

Durante el primer semestre del año, el diario que presentó los mayores ingresos por la venta de avisos publicitarios fue *El Comercio* (27,5 mil dólares); le siguieron *La República* (5,3 mil dólares) y *El Peruano* (3,8 mil dólares).

9.2 Empresa Editorial El Comercio

9.2.1 La empresa

La empresa inició sus actividades en mayo de 1839 cuando aparece su primer ejemplar del diario *El Comercio* bajo los postulados de orden, libertad y saber. Los fundadores de la empresa fueron Manuel Amunátegui y Alejandro Villota.

A partir del año 1875, la dirección del diario la asume José Antonio Miró Quesada (corresponsal en el Callao y director del *South Pacific Times*), quien, a la muerte del último de los fundadores (Amunátegui), formaría conjuntamente con Luis Carranza una sociedad como propietarios y directores de *El Comercio*. Posteriormente, Miró Quesada, al fallecer su socio, se convierte en el único propietario y deja el diario en manos de su hijo mayor en el año 1905 hasta que este muere asesinado treinta años después.

En 1940, dos son los directores (línea que se seguiría hasta la actualidad): el ingeniero Aurelio Miró Quesada de la Guerra y el doctor Luis Miró Quesada de la Guerra.

La Editorial El Comercio ha logrado crecer y, en la actualidad, mantiene tanto el local principal ubicado en el centro de Lima como el local ubicado en Pueblo Libre, el cual fue construido en la década de 1980 para albergar las rotativas, así como agencias.

La empresa siempre se preocupó por introducir innovaciones tecnológicas. Tuvo su primera fábrica de papel en el año 1848 y se mantuvo a la vanguardia en todo lo referente a talleres. También se fueron introduciendo cambios en el contenido del diario en el que se agregaron nuevas secciones, se prestaron nuevos servicios y se incrementaron el avisaje y el número de suscriptores. Siguiendo esta línea, la empresa fue la primera en contratar un servicio permanente de cables internacionales, en implantar en el país el sistema de radiofotos (en el año 1951) y en incorporar el servicio de teletipo, entre otros logros. Igualmente, ha realizado varios cambios de rotativas que le han permitido mantenerse a la vanguardia en la industria tipográfica (una de las rotativas permitía la impresión de un mayor número de ejemplares en menor tiempo y a todo color). Además, la totalidad de computadoras con las que cuenta el diario, en seis locales de Lima, están interconectadas por una red.

Finalmente, *El Comercio* integra la red de periódicos latinoamericanos más importante de esta parte del continente, la misma que se denomina el Grupo de Diarios América y que reúne a los once rotativos más tradicionales e influyentes: *El Comercio* (Ecuador), *El Comercio* (Perú), *El Mercurio* (Chile), *El Nacional* (Venezuela), *El Nuevo Diario* (Puerto Rico), *El País* (Uruguay), *El Tiempo* (Colombia), *El Universal* (México), *La Nación* (Argentina), *Ol/2Globo* y *Zero Hora* (Brasil). Esto permite aprovechar la sinergia de grupo en los campos periodísticos, técnico, comercial y de gestión empresarial.

9.2.2 El diario

El Comercio es un diario que se dirige a todos los peruanos, pues sus diferentes secciones involucran a las familias en su conjunto. Se ha caracterizado por su preocupación constante en cuanto a la calidad del producto, el público lector y la entrega de productos adicionales de mayor valor agregado y calidad.

Con el transcurso de los años, el diario ha experimentado ciertos cambios en la redacción y en las páginas. Actualmente, estas últimas están impresas a color y experimentan renovaciones en materia de diseño impuestas por la tipografía y la diagramación computarizada. Asimismo, se han ampliado los campos informativos que ahora cuentan con nuevas secciones.

Entre los suplementos introducidos, se encuentra “DT” que es un suplemento deportivo que recoge información sobre los distintos deportes como fútbol, voleibol, tenis, box, vela, automovilismo, entre otros. Además, está “El dominical” que es un suplemento cultural dedicado a las artes y a las letras, con las mejores firmas, los comentarios y las noticias más sustanciosas.

El diario también cuenta con revistas. *Somos* aparece todos los sábados y tiene gran aceptación entre el público lector. Se trata de una publicación que cuenta con crónicas, entrevistas, reportajes y fotografías, en las que se entremezcla el humor, el ingenio, el gusto y la denuncia. *Ruedas & Tuercas* es otra de las revistas que está destinada a brindar información relevante sobre los automóviles. *PCWorld*, por su parte, brinda información relacionada con las computadoras, cómo cuidarlas y optimizar su rendimiento. Asimismo, se cuenta con la revista *TV+* que brinda información sobre las películas que se transmitirán en los canales de televisión.

El diario también cuenta con cuerpos especiales que aparecen semanalmente. Por ejemplo, “En familia” difunde información sobre la mejora de la calidad de

vida de la familia e incluye consejos para la educación, comunicación y salud familiar, además de páginas especiales para los niños. También está “Turismo”, que difunde información sobre ciudades y zonas turísticas del Perú y el extranjero, y sobre problemas que enfrenta la actividad turística. Por su parte, “Construir” se dirige a la decoración, la arquitectura, y el diseño de cada casa y de interiores.

Conjuntamente con el diario se han venido dando los servicios editoriales y encartes. Los servicios editoriales se vieron plasmados en la forma de libros como “Las huellas del Decano”, sobre la historia de *El Comercio*; “Base Tokio”, sobre la toma de la Embajada de Japón; “El comercio en el siglo XX”, sobre la historia de nuestro siglo; entre otros. Los encartes y suplementos especiales, que ahora cuentan con una nueva rotativa para impresiones comerciales, ofrecen contenido publicitario con información esencial sobre cada empresa o institución.

Cada cuerpo y sección de *El Comercio*, junto con las revistas y suplementos, ofrece publicidad a clientes de todos los tipos. Igualmente, los encartes y suplementos especiales pueden ser segmentados, lo cual significa que la empresa puede hacer que estos se orienten solo al público que le interesa.

Algunos aspectos importantes son la creación del geniograma, que se produjo en el año 1960; la primera radiofoto y fotografía a color, que se dio en el año 1966; el lanzamiento de la edición nacional; la publicación de diversas revistas; y *El Comercio* en Internet.

Cabe destacar que el diario, y los medios impresos en general, cuenta con un panel de lectores que le permite conocer rápidamente su opinión acerca de lo que se ha publicado. Esta actividad la desarrolla una unidad especializada del área de *marketing*, la que se comunica telefónicamente con los lectores con el fin de preguntarles sobre los temas publicados en la edición de ese día. Este grupo de panelistas es representativo del universo de lectores y colabora voluntariamente con sus comentarios.

9.2.3 El Canal N

La aparición de Canal N responde al interés de continuar difundiendo la información a través de las señales cerradas de televisión distribuidas por cable. Es importante considerar que la información ya no solo se difunde a través de los medios impresos en papel, la radio o la televisión de señal abierta. Ahora tam-

bién existen la televisión por cable e Internet, servicios que, combinados en uno solo, dan lugar al Cablemódem.

El Comercio Producciones S.A.C. y Canal N son el esfuerzo de la Empresa Editora El Comercio S.A. por mantener vigente la proyección de una industria editorial que ha sabido mantener la posición de líder gracias a la confianza depositada por generaciones de lectores. A través de la televisión de señal cerrada, se pretende transmitir información del ámbito político, económico, social, deportivo o cultural del momento. Esto contempla emisiones desde el lugar de los hechos y la ejecución de entrevistas en el estudio o por vía telefónica.

9.2.4 La plaza virtual

El Comercio apareció en Internet en enero de 1997 y, desde entonces, viene siendo continuamente actualizado. En el ciberespacio, la tecnología permite que los lectores recurran directamente a las fuentes de información gracias a los enlaces (direcciones web) que se colocan en el proceso de edición, por lo que sirve de puerta de entrada a otras webs o *sites*. También se trata de un diario interactivo que está permanentemente conectado a sus lectores a través del correo electrónico.

A través del sistema de Internet, la empresa ofrece una variedad de productos en línea: el periódico, galerías de arte, bolsa de trabajo, clubes de peruanos residentes en el extranjero, entre otros. También promueve el comercio electrónico a través de la página “Coloca tus productos en la red” que invita a pequeños y medianos empresarios a ofertar sus productos en línea, a modo de una tienda virtual, la cual es vista tanto en el Perú como en el resto de los países del mundo. Este es un tipo de publicidad que cuenta con gran acogida.

9.2.5 Ventas

La empresa utiliza directamente como canales de venta a las agencias. En el caso de la venta de publicidad, esta se ordena con determinada anticipación y está sujeta a la disponibilidad de espacio y recargo en el costo del aviso cuando se solicita en un tiempo menor al estipulado.

Otros de los productos que se ofrecen a la venta son los materiales digitales (arte y diseño gráfico), los cuales cuentan con equipos de última tecnología. Además, está el servicio de asesoramiento que brinda el Departamento de Mar-

keting y que ha sido de gran utilidad para los clientes pequeños, medianos y grandes.

La empresa, al igual que otras *empresas* del sector, ha recurrido a las promociones con el fin de mantener o incrementar el nivel de lectoría de su diario. Como parte de estas promociones, se ha hecho entrega de casetes, discos compactos, libros, entre otros.

Es importante señalar que *El Comercio* lanzó un agresivo programa de suscripciones y que contempló la implementación de un plan piloto en el año 1998. Este buscaba crear un área de ventas adicional al sistema de distribución que se venía aplicando hasta ese entonces y que acogía a los canillitas a quienes se les sometía a programas de entrenamiento. El objetivo era no solo incrementar las ventas, sino también obtener información que le permitiera conocer mejor al cliente y mejorar el servicio.

9.2.6 El servicio telefónico Merlín

Merlín es un servicio de respuesta automática con el que cuenta *El Comercio*. Con solo una llamada telefónica, permite que el público pueda dar opiniones, hacer denuncias o recibir información sobre diversos servicios todos los días del año y a cualquier hora.

Preguntas

Se solicita a usted lo siguiente:

- a) Realice un análisis FORD de la marca *El Comercio*. ¿Cuáles cree usted que fueron los principales elementos que le permitieron a la empresa ser merecedora del premio Gran Marca Clásica?
- b) Señale las principales estrategias que podría aplicar *El Comercio* en la actualidad para fortalecer su marca.

Cuadro 9.1**PRINCIPALES EMPRESAS EDITORAS**

Empresas	Diarios
Empresa Editorial El Comercio	El Comercio
Empresa Periodística Nacional	Ojo, El Bocón, Ajá
Editora La República	La República, El Popular, Líbero
Editora Nacional	Expreso, Extra
Editora Perú	El Peruano
Empresa Editora Gestión	Gestión
Editorial Síntesis	Síntesis, Referéndum
Editora Onda	El Mañanero
Editora Sport	Todo Sport, El Chino

Fuente: *Riesgos de Mercado*. Septiembre de 2000, p. 101: “Diarios: El Comercio posee la mayor participación en el mercado limeño”.

Cuadro 9.2**NIVELES DE LECTORÍA HABITUAL DE DIARIOS (*)**

	Mayo 1996	Mayo 1997	Mayo 1998	Mayo 1999
NSE A	100	90	77	91
NSE B	90	81	73	76
NSEC	60	83	80	59
NSED	40	78	79	62
Total	65	80	78	64

(*) Hábito de leer al menos una vez por semana

Fuente: *Informe gerencial de marketing*. Apoyo Opinión y Mercado S.A., mayo de 1998, p. 8: “Actitudes hacia la prensa escrita”.

Informe gerencial de marketing. Apoyo Opinión y Mercado S.A., mayo de 1999, p. 8: “Actitudes hacia la prensa escrita”.

Cuadro 9.3**TOP OF MIND DE DIARIOS**

Diarios	Mayo 1997	Mayo 1998	Mayo 1999
El Comercio	35%	36%	38%
Ojo	17%	14%	16%
La República	10%	10%	15%
Ajá	14%	8%	8%
El Chino	5%	8%	7%
Expreso	5%	6%	4%

Fuente: *Informe gerencial de marketing*. Apoyo Opinión y Mercado S.A., mayo de 1999, p. 9: "Actitudes hacia la prensa escrita".

Cuadro 9.4**REVISTAS Y FASCÍCULOS COLECCIONABLES Y/O PROMOCIONES**

Revistas	Total (%)	Fascículos coleccionables	Total (%)
Somos	34	Diccionario (Ojo)	21
TV+		Atlas (Ojo)	9
PC World	11	Manual de informática básica (El Comercio)	8
Visto & Bueno	5	Historia del Perú (El Comercio)	6
Ruedas & Tuercas	5	Enciclopedia (Ojo)	6
TV	3	Atlas del mundo (El Comercio)	6
Maniki	2	Atlas del cuerpo humano (El Comercio)	5
Soluciones	2	Vivir mejor (El Comercio)	4
Otros	2	Compact disk (La República)	2
Ninguno	39	Cuerpo humano (Ojo)	2
No precisa	13	Diccionarios (La República)	1
		Obras literarias (La República)	1
		Escolar (Expreso)	1
		Historia (Ojo)	1
		Cuerpo humano (Expreso)	1
		Historia universal (El Comercio)	1
		Otros	15
		Ninguno	23
		No precisa	13
Base real	612	Base real	612
Factor de ponderación	100%	Factor de ponderación	100%

Fuente: *Informe gerencial de marketing*. Apoyo Opinión y Mercado S.A., mayo de 1999, p. 12: "Actitudes hacia la prensa escrita".

Cuadro 9.5

LECTORÍA DE DIARIOS SEGÚN SUPLEMENTOS/LIMA METROPOLITANA
(promedio anual 1999)

Ranking	Suplementos	Total (%)	Total (miles)	Ranking	Suplementos	Total (%)	Total (miles)
	Lectores Universo	36.5 100.0	1.814,5 4.966,7		Lectores Universo	36.5 100.0	1.814,5 4.966,7
1	El Comercio	10.1	501,2	1	Expreso	0.7	32,8
2	El dominical	9.8	488,4	2	Soluciones	0.6	32,0
3	Somos	7.5	371,2	3	Ovación	0.6	28,5
4	TV+	4.3	213,6	4	El navegante	0.6	28,0
5	PC World	4.1	201,4	5	Día siete	0.5	26,6
6	Salud familiar	2.0	96,9		Autos y motores		
7	Ruedas & Tuercas	1.8	91,5				
8	Visto & Bueno	1.7	83,9				
	Orientación vocacional						
1	Ojo	2.6	131,1		Gestión	0.6	27,7
2	Ojo TV	1.5	74,1	1	Time	0.4	18,7
3	Tareas para el hogar	1.4	70,7	2	Re/Vista	0.2	8,0
4	Ojo con tu salud	1.1	56,7	3	Portafolio empresarial		
	Dominical de Ojo						
1	La República	1.5	76,8		El Sol	0.5	24,1
2	VSD	1.5	72,7	1	Tv Sol	0.3	15,9
3	Domingo	1.0	47,8	2	Mira!	0.2	10,3
4	Click	0.6	27,9	3	Fortune		
	Andares						
				1	Cambio	0.1	4,0
				2	Salud y belleza	0.1	3,6
					Imágenes		

Fuente: *Market Report*. Diciembre de 1999, p. 7: "Los medios y sus tendencias durante 1999 (radios-diarios-revistas)".

Cuadro 9.6**TEMAS MÁS LEÍDOS**

Temas	Mayo 1998	Mayo 1999
Nacionales	1272	75
Internacionales	40	48
Espectáculos	31	43
Deportes	39	42
Economía	28	32
Avisos económicos	20	25
Temas especializados	26	21
Avisos comerciales	16	20

Base: total de entrevistados que lee diarios

Fuente: *Informe gerencial de marketing*. Apoyo Opinión y Mercado S.A., mayo de 1999, p. 20: "Actitudes hacia la prensa escrita".

Cuadro 9.7
LECTORÍA DE DIARIOS SEGÚN SECCIONES/LIMA METROPOLITANA
(promedio anual 1999)

Ranking	Sección	Total (%)	Total (miles)	Ranking	Sección	Total (%)	Total (miles)
1	El Comercio	8,8	436,9	1	El Chino	2,1	102,0
2	Empleos (domingo)	8,6	429,5	2	Espectáculos/amenidades	1,8	90,3
3	En familia (domingo)	8,1	403,5	3	Deporte	1,8	87,6
4	Internacional	8,0	398,1	4	Policial	1,6	78,4
5	Espectáculos	7,4	369,2	5	Local	1,2	61,7
6	Política	7,0	350,0		Política		
7	Locales Lima	6,9	340,4				
8	Deportes	6,7	332,6				
9	Economía/negocios	5,2	257,7				
10	Amenidades, juegos, crucigr. Editorial/opinión	5,1	252,6				
1	Ojo	3,0	150,1		La República	2,0	98,5
2	Espectáculos	2,8	140,3		Política	1,7	84,9
3	Nacional	2,8	139,0		Deportes	1,6	80,9
4	Policiales	2,8	137,9		Local/policial	1,6	79,3
5	Deportes	2,8	137,6		Internacional	1,6	78,9
	Amenidades/entretenimiento	2,8			Espectáculos		
1	Ajá	3,5	174,5		Libero	1,7	82,0
2	Espectáculos	3,2	156,6	1	Alianza Lima	1,6	79,1
3	Policial	3,1	156,4	2	Universitario	1,5	74,7
4	Deportes	2,9	144,7	3	Internacional	1,5	72,7
	Local			4	Sporting Cristal		
					Expreso	1,4	69,2
				1	Política/actualidades	1,3	66,8
				2	Deportes	1,3	63,3
				3	Espectáculos/cultural	1,2	59,0
				4	Nacional	1,1	55,6
				5	Internacional		

Fuente: *Market Report*. Diciembre de 1999, p. 7: "Los medios y sus tendencias durante 1999 (radios-diarios-revistas)".

Cuadro 9.8**IMPORTANCIA DE ATRIBUTOS DE CONTENIDO DE UN DIARIO**

Atributos	Mayo 1998	Mayo 1999
Cultural	50	57
Objetivo	47	55
Serio	51	54
Informativo	49	54
Buena redacción	52	54
Veraz	46	50
Entretenido	36	38
Lenguaje sencillo	34	36
Deportivo	22	17
Sensacionalista	5	5

Base: total de entrevistados que lee diarios

Fuente: *Informe gerencial de marketing*. Apoyo Opinión y Mercado S.A., mayo de 1999, p. 23: "Actitudes hacia la prensa escrita".

Cuadro 9.9

SEGMENTACIÓN DE LECTORES DE DIARIOS

	Buscadores de noticias e información (63%)	Buscadores de diarios baratos y de entretenimiento (30%)	Buscadores de noticias deportivas (7%)
Diarios leídos más frecuentemente	El Comercio 57% Ojo 24% La República 14% Expreso 5%	Ajá 52% El Chino 35% El Tío 13%	El Bocón 45% Líbero 36% Todo Sport 19%
Diario que leyó ayer	El Comercio 24% Ojo 8% La República 5% Ninguno 51%	Ajá 22% El Chino 15% El Tío 7% Ninguno 39%	Líbero 22% El Bocón 15% Ajá 14% Ninguno 38%
Días de mayor frecuencia de lectura de diarios	Domingo 56%	Domingo 46%	Lunes 56% Domingo 52%
Porcentaje de diario que lee durante la semana Temas más leídos	De 50% a 60% 29% De 90% a 100% 14% Nacionales 80% Internacionales 57% Espectáculos 42%	De 50% a 60% 28% De 90% a 100% 23% Nacionales 75% Espectáculos 46% Deportes 45%	De 50% a 60% 29% De 80% a 90% 27% Deportes 95% Nacionales 51% Espectáculos 32%
Autopercepción de variación de lectura	Leo más que antes 29% Leo igual que antes 37% Leo menos que antes 34%	Leo más que antes 28% Leo igual que antes 45% Leo menos que antes 27%	Leo más que antes 17% Leo igual que antes 41% Leo menos que antes 42%
Importancia de atributos extrínsecos de diarios	Calidad de impresión 40% Precio 28% Avisos económicos 21% Avisos publicitarios 16%	Calidad de impresión 39% Precio 36% Avisos económicos 24% Avisos publicitarios 12%	Calidad de impresión 45% Precio 27% Avisos económicos 13% Avisos publicitarios 3%
Diarios que no leería	Chuchi 57% El Chino 33% Ajá 32%	Chuchi 30% El Chato 15% El Bocón 10%	Chuchi 52% El Chino 26% Ajá 23%

Fuente: *Informe gerencial de marketing*. Apoyo Opinión y Mercado S.A., mayo de 1999, p. 33: “Actitudes hacia la prensa escrita”.

Cuadro 9.10

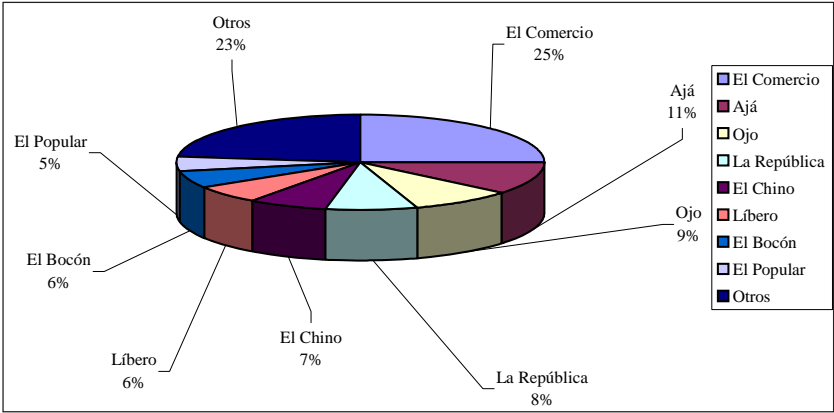
DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN ENTRE LOS
SEGMENTOS IDENTIFICADOS

Variable	Buscadores de noticias e información	Buscadores de diarios baratos y de entretenimiento	Buscadores de noticias deportivas	Otros/ Ninguno/ No precisa	Total
Varones	55%	27%	11%	7%	100%
Mujeres	60%	28%	2%	10%	100%
De 18 a 24 años	51%	32%	10%	7%	100%
De 25 a 39 años	58%	26%	7%	9%	100%
De 40 a 70 años	62%	26%	3%	9%	100%
NSE A	90%	0%	5%	5%	100%
NSE B	84%	6%	3%	7%	100%
NSE C	56%	26%	7%	11%	100%
NSE D	44%	40%	8%	8%	100%

Fuente: *Informe gerencial de marketing*. Apoyo Opinión y Mercado S.A., mayo de 1999, p. 33: “Actitudes hacia la prensa escrita” .

Gráfico 9.1

DIARIOS MÁS LEÍDOS EN LIMA METROPOLITANA



Fuente: *Riesgos de Mercado*. Septiembre de 2000, p. 102: “Diarios: El Comercio posee la mayor participación en el mercado limeño”.

Cuadro 9.11

LECTORÍA DE DIARIOS SEGÚN NIVELES SOCIOECONÓMICOS

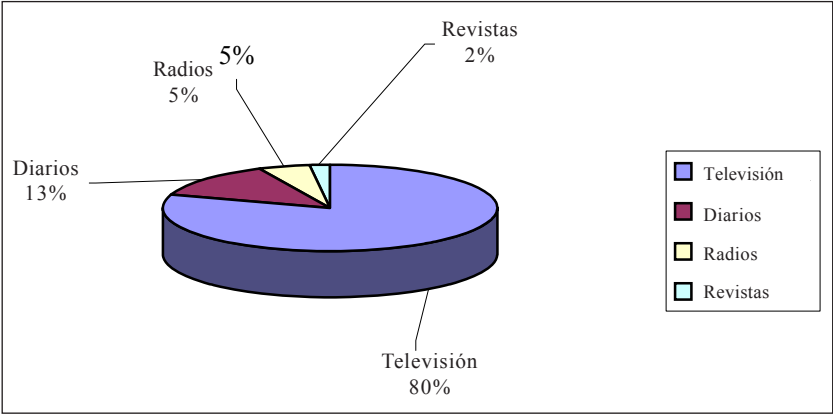
Ranking	Diario	Alto/Medio Lectores (miles) junio 2000 Prom. Sem.	Alto/Medio Lectores (miles) junio 2001	Ranking	Diario	Bajo/Muy bajo Lectores (miles) junio 2000 Prom. Sem.	Bajo/Muy bajo Lectores (miles) junio 2001
1	El Comercio	334,3	297,7	1	El Comercio	244,3	226,1
2	La República	72,0	57,0	2	Ajá	239,1	301,7
3	Expreso	50,7	30,1	3	Ojo	167,4	204,4
4	Liberación	50,0	38,4	4	El Chino	149,1	149,6
5	Ojo	45,7	38,0	5	Libero	130,6	118,8
6	Gestión	22,9	18,0	6	El Bocón	114,0	108,7
7	El Bocón	20,1	21,7	7	El Popular	110,1	124,3
8	Ajá	18,4	20,5	8	La República	107,0	110,2
9	Correo (*)		39,8	9	Correo (*)		159,3
10	Otros	96,1	108,5	10	Otros	360,3	449,0

(*) El diario *Correo* está incluido en el rubro "Otros" en junio de 2000.

Fuente: *Riesgos de Mercado*. Septiembre de 2000, p. 101: "Diarios: El Comercio posee la mayor participación en el mercado limeño".
Riesgos de Mercado. Septiembre de 2001, p. 129: "Diarios: edición de diarios continúa creciendo".

Gráfico 9.2

**PUBLICIDAD SEGÚN MEDIOS DE COMUNICACIÓN
(julio 2000)**



Fuente: *Riesgos de Mercado*. Septiembre de 2000, p. 100: “Diarios: El Comercio posee la mayor participación en el mercado limeño”.

Cuadro 9.12

**PRECIOS DE ALGUNOS DIARIOS DE LIMA METROPOLITANA
(al 30 de septiembre de 2000 y en soles)**

Diarios	De lunes a sábado	Domingos
El Comercio	2,00	3,50
La República	1,50	2,00
Expreso	1,50	2,00
Ojo	1,00	1,50
Gestión	1,50	2,00
El Peruano	2,00	2,00
Síntesis (*)	1,50	–
El Bocón	0,50	0,50
Líbero	0,50	0,50
Ajá	0,50	0,50
El Popular	0,50	0,50
El Chino	0,50	0,50

(*) Circula solo los días laborables

Fuente: *Riesgos de Mercado*. Septiembre de 2000, p. 100: “Diarios: El Comercio posee la mayor participación en el mercado limeño”.

Cuadro 9.13

DIARIOS MÁS LEÍDOS

	Total hombres (%)	Total mujeres (%)	NSE A H (%)	NSE A M (%)	NSE B H (%)	NSE B M (%)	NSE C H (%)	NSE C M (%)	NSE D H (%)	NSE E M (%)	NSE D/E M (%)
Lee habitualmente diarios	72	-	92	-	88	-	79	-	64	51	-
El Comercio	34	54	83	91	77	73	37	58	16	3	34
Ojo	16	26	4	8	11	16	20	34	18	13	27
La República	14	10	20	17	21	11	17	15	10	5	4
Ajá	13	25	0	4	4	11	12	18	18	18	41
Correo	10	11	6	4	8	11	13	15	10	6	9
El Chino	9	20	00	1	1	5	7	9	12	20	41
Expreso	5	5	10	7	10	5	6	9	3	2	2
El Popular	5	9	0	1	4	5	4	7	6	9	15
Liberación	5	3	12	7	13	7	6	3	1	1	000
El Tío	4	8	0	1	2	3	2	1	6	10	18
Libero	4	-	2	-	1	-	2	-	7	6	-
El Bocón	4	-	0	-	4	-	3	-	4	3	-
Todo Sport	3	-	2	-	0	-	4	-	4	1	-
Otros	5	7	29	2	12	6	7	5	7	10	9
No precisa	0	-	0	-	0	-	0	-	0	1	-
No lee diarios	28	-	8	-	12	-	21	-	36	49	-
Base real	833	425	48	69	143	156	259	127	284	99	73
Distribución ponderada	100%	100%	4,1%	6,3%	16,6%	21,7%	32%	31,7%	35,1%	12,2%	40,3%

Total: vertical múltiple

Base: total de amas de casa entrevistadas y de hombres entrevistados (833)

Fuente: *Informe gerencial de marketing*. Apoyo Opinión y Mercado S.A., septiembre de 2001, p. 41: "Perfil del ama de casa".*Informe gerencial de marketing*. Apoyo Opinión y Mercado S.A., julio de 2001, p. 68: "Perfil del jefe del hogar".

Cuadro 9.14

FRECUENCIA DE LECTURA DE DIARIOS

	Total hombres (%)	Total mujeres (%)	NSE A H (%)	NSE A M (%)	NSE B H (%)	NSE B M (%)	NSE C H (%)	NSE C M (%)	NSE D H (%)	NSE E M (%)	NSE D/E M (%)
Todos los días de la semana	26	16	67	41	40	37	29	16	19	9	7
De 5 a 6 días por semana	4	2	7	2	3	2	5	4	2	2	0
De 3 a 4 días por semana	12	12	6	20	15	13	15	8	10	8	13
Dos días por semana	16	14	10	10	12	10	16	13	16	19	15
Un día por semana	15	18	2	22	18	18	15	19	17	12	17
Cada 15 días	2	1	4	0	0	2	1	1	3	3	2
Una vez al mes	1	1	0	0	0	1	2	1	1	0	2
Muy ocasionalmente	10	14	0	3	6	8	7	22	14	17	11
No lee diarios	14	22	4	2	6	9	10	16	18	30	33
Base real	833	607	48	74	143	189	259	207	284	99	137
Distribución ponderada	100%	100%	4,1%	4,1%	16,6%3	16,6%	32,0%	32%	35,1%	12,2%	47,3%

Total: 100% vertical

Base: total de amas de casa entrevistadas y de hombres entrevistados (833)

Fuente: *Informe gerencial de marketing*. Apoyo Opinión y Mercado S.A., septiembre de 2001, p. 41: “Perfil del ama de casa”.
Informe gerencial de marketing. Apoyo Opinión y Mercado S.A., julio de 2001, p. 68: “Perfil del jefe del hogar”.

9.3 Bibliografía

Informe gerencial de marketing. Apoyo Opinión y Mercado S.A., mayo de 1998, p. 8: “Actitudes hacia la prensa escrita”.

Informe gerencial de marketing. Apoyo Opinión y Mercado S.A., mayo de 1999, pp. 8-33: “Actitudes hacia la prensa escrita”.

Informe gerencial de marketing. Apoyo Opinión y Mercado S.A., julio de 2001, p. 68: “Perfil del jefe del hogar”.

Informe gerencial de marketing. Apoyo Opinión y Mercado S.A., septiembre de 2001, p. 41: “Perfil del ama de casa”.

Market Report. Diciembre de 1999, p. 7: “Los medios y sus tendencias durante 1999 (radios-diarios-revistas)”.

Marketing Estratégico. Año VII, No. 154, abril de 1997, p. 6: “Diarios en guerra promocional”.

Marketing Estratégico. Año VIII, No. 175, marzo de 1998, pp. 1 y 10: “La República lanza nuevas promociones”.

Marketing Estratégico. Año VIII, No. 190, octubre de 1998, p. 4: “El Comercio lanza agresivo programa de suscripciones”.

Marketing Estratégico. Año IX, No. 205, septiembre de 1999, p. 2: “El Popular quiere ser el segundo diario en el segmento económico”.

Página web: <http://www.elcomercioperu.com.pe>: “Noticias especiales: informativos, 162 años en la historia”.

Riesgos de Mercado. Septiembre de 2000, pp. 99-102: “Diarios: El Comercio posee la mayor participación en el mercado limeño”.

Riesgos de Mercado. Septiembre de 2001, pp. 127-131: “Diarios. Edición de diarios continúa creciendo”.

Caso: La Tinka

Categoría: marca
Premio Gran Marca Moderna 2000

10.1 Análisis del sector

La industria del azar comprende los juegos de azar y las apuestas. Entre los primeros (contratos aleatorios que dependen absolutamente de la suerte y no de la habilidad y destreza del jugador), se encuentran las loterías, los bingos, las máquinas tragamonedas y otros aparatos electrónicos¹. Entre las apuestas (contratos que dependen del azar o, en forma conjunta, del azar y de la destreza del jugador), se encuentran los casinos de juego y los eventos hípicos².

1 Las loterías son juegos públicos administrados por un ramo de loterías perteneciente a una sociedad de beneficencia pública y que cumplen con los requisitos establecidos en la legislación sobre la materia. Los bingos son una variedad de lotería, jugada con cartones o tarjetas de hasta 90 números y con un aparato de extracción de bolos o bolas al azar, las cuales son extraídas en forma mecánica o automática. Las máquinas tragamonedas y otros aparatos electrónicos son aquellos que funcionan por medio de monedas, fichas o cualquier otro medio que, al ser accionados, dan inicio libremente al proceso de juego sin que intervenga la voluntad, la destreza o la habilidad del usuario para determinar el resultado que va a obtenerse.

2 Los casinos de juego son juegos de azar y envite debidamente autorizados de acuerdo con la normatividad vigente. Los eventos hípicos son las carreras de caballo organizadas por las entidades autorizadas y por las cuales se realizan apuestas.

En el Perú, los juegos de azar fueron conocidos desde la época de la Colonia cuando eran practicados por la clase aristócrata con el fin de favorecer a las familias que atravesaban por una mala situación.

Con los años, debido a que la popularidad de los sorteos fue en aumento, se presentó la necesidad de reglamentarlos, razón por la cual se crearon las sociedades de beneficencia que se establecieron a fines del siglo XVIII. La primera lotería fue la *Lotería de Lima y Callao*, creada en el año 1907; en 1983, llegó a emitir 300 mil billetes y se convirtió en la segunda más importante de Latinoamérica.

El auge de las loterías respondió a una ilusión: al deseo de salir de una situación de crisis. El proceso recesivo que la población peruana debía enfrentar, aunado a la falta de empleo, hizo que las loterías surgieran como una esperanza. A ello contribuyó la existencia de una cultura de la “timba” entre la población peruana. Era posible observar a la gente de los barrios más antiguos y tradicionales jugando a la quina, a los dados o a los caballos.

Sin embargo, el mercado de loterías peruano también se mostró esquivo para diversas iniciativas que salieron del mercado con la misma facilidad con la que ingresaron. Por muchos años, este se mantuvo solo con la tradicional lotería hasta que, en el año 1994, apareció la primera lotería electrónica: *La Tinka*. Con la aparición de esta nueva alternativa, el negocio de los juegos de azar en general experimentó un gran crecimiento.

Cabe señalar que este mercado fue afectado por varios factores. En primer lugar, si bien el ambiente recesivo por el que atravesaba el país hizo que las loterías aparecieran como una esperanza para el usuario que buscaba salir de una situación de crisis, frenó, al mismo tiempo, la posibilidad de compra (jugadas) por parte del público, en especial, el de los sectores de menores ingresos. En épocas de crisis, solo la población de los niveles socioeconómicos altos (B o más) continuaba jugando.

En segundo lugar, el mercado se vio afectado por fenómenos naturales como el fenómeno de El Niño, el cual hizo que en muchas zonas del país (como Tumbes, Ica e, incluso, la selva) existieran problemas con la recepción y la entrega de apuestas.

En el mercado peruano, aún existe un potencial de crecimiento para la industria del azar. Según datos de 1995, en el Perú, el gasto anual per cápita destinado a esta industria ascendía a dos dólares. En otros países como Chile, Argentina,

Uruguay y España, las cifras ascendían a 20, 30, 60 y 100 dólares respectivamente.

10.2 Tektrón del Perú

10.2.1 La empresa

A fines de 1994, Tektrón del Perú ingresó al mercado de loterías electrónicas con su producto *La Tinka* y, a mediados de 1998, al mercado de loterías instantáneas. Entre sus principales objetivos organizacionales, se encuentran:

- Continuar creciendo en el mercado de las loterías instantáneas
- Sostener la participación de mercado, ocupando una posición de líder
- Consolidar la imagen de innovación de *La Tinka*, su principal producto

10.2.2 Productos

Tektrón del Perú mantiene la lotería electrónica *La Tinka*, así como las loterías instantáneas. En este último negocio, incursionó a mediados del año 1998. Este es un negocio marginal que, además de incrementar las ventas y dar un mayor margen, se desarrolla al ritmo de la innovación y de la adaptación a las necesidades locales.

Han sido varias las loterías electrónicas que la empresa ha introducido al mercado nacional. En junio de 1998, la empresa lanzó *la Rapitinka*, la cual utilizó la mecánica del “raspa y gana”. Esto se hizo con la finalidad de hacer crecer el mercado de loterías instantáneas del 2% al 30% y, de esta manera, obtener un crecimiento superior al experimentado por los “lotos”, los cuales habían tenido un crecimiento de 23% en 1997³.

Otro de los juegos instantáneos que apareció ese año fue *Súper 7* que se basó en el juego de tragamonedas. Este juego consistía en que al obtener los tres 7, el ganador podía hacerse acreedor a un premio mayor a 25 mil soles, a diversos premios menores de dinero, a artefactos electrodomésticos (por ejemplo, hornos microondas) y a miles de *Súper 7* gratis.

3 *Marketing Estratégico*. Año VIII, No. 190, octubre de 1998, p. 2: “Tektrón tendría el 97% del mercado”.

A mediados de 1999, la empresa lanzó la lotería instantánea *Michi*, la cual reemplazó a la *la Deportinka* que había cumplido su ciclo. Al mismo tiempo, se mantenían otras loterías de este tipo como *Súper 7*, *Billetinka* y *Tinkagol*.

El éxito de la lotería instantánea *Michi* radicó en que este juego permitía a la empresa acercarse a los deseos y necesidades del público. Los estudios señalaban que tenía la capacidad de entretenimiento mediante un elemento afectivo, pues se trataba de un juego recordado de la infancia. A ello se sumó el atractivo diseño gráfico del *ticket* y los elementos promocionales (como la entrega de televisores) y las opciones de respaldo.

A mediados de 1999, los productos que contaban con una mayor demanda fueron las loterías instantáneas, cuyo valor era de un nuevo sol como en el caso de la lotería *Michi* (en conjunto, cubría el 90% del total de las ventas de la empresa en este rubro). Esto se dio a pesar de que dichas loterías pagaban solo hasta 25 mil soles (las loterías de dos soles pagaban 50 mil soles)⁴.

La compra de loterías instantáneas era básicamente impulsiva y estaba sujeta siempre a la posibilidad de aburrimiento y saturación del público. Por esta razón, era necesario brindar continuamente nuevas opciones al jugador. Este tipo de loterías era comprado principalmente por los sectores populares y las mujeres, quienes son las que más juegan en las tragamonedas de los casinos.

10.2.3 Distribución

La empresa cuenta con el servicio de dos cadenas de distribución que se encargan de la operación, transmisión y venta en los terminales proporcionados por la empresa (red de puntos de venta). De esta manera, cuenta con una red distributiva fija y personalizada, configurada por los módulos instalados en los puntos de venta.

Cuando *La Tinka* del domingo ingresó al mercado, solo contaba con 300 puntos de venta y un pozo inicial de 100 mil soles. Con el paso de los años, la cobertura se ha incrementado a más de 1.400 puntos ubicados en todo el país, en más de 60 ciudades que cubren casi el 98% de los centros urbanos con poblaciones de más de 10 mil habitantes; e, igualmente, se ha incrementado el monto del pozo⁵.

4 *Marketing Estratégico*. Año VIII, No. 204, agosto de 1999, p. 7: “Tektrón del Perú refuerza La Tinka con sus loterías instantáneas”.

5 Ver <http://www.tinka.com.pe>: “La Tinka es una tradición andina importante”.

10.2.4 Promoción

La empresa apoya la marca y los lanzamientos de las loterías instantáneas con una intensa campaña publicitaria. El apoyo publicitario es constante a lo largo del año. Esto facilita la difusión de ganadores, la transmisión de los sorteos y sus resultados, así como la difusión de los lanzamientos y de las nuevas opciones de juego.

Los medios de difusión frecuentemente utilizados han sido la televisión, la radio y los periódicos en el nivel nacional y provincial. En el período de enero a abril de 1996, la empresa invirtió en televisión para promocionar su producto *La Tinka*, lo cual significó el 27% del total invertido en el rubro de loterías⁶. Este producto ha sido apoyado con constante labor publicitaria y promociones de precio en fechas especiales. Es el caso, por ejemplo, de la promoción “3 x 2”. Inclusive, el sorteo es televisado los días domingos en horario nocturno, lo que le da una mayor credibilidad y transparencia al evento.

Es importante mencionar que existe un grupo de auspiciadores/anunciadores que utiliza el reverso de los boletos de *La Tinka* como una herramienta de promoción en *marketing* directo. A mediados de 1998, este medio era utilizado por *Cristal* (cervezas), *Burger King* (restaurantes de comida rápida), *Hamilton* (cigarros), *Mentos* (caramelos), entre otros.

10.2.5 Ventas

En el año 1997, la facturación de la empresa llegó a los 37 millones de dólares; el siguiente año, bordeó los 43 millones de dólares. Esto demostró que la empresa se encontraba en constante crecimiento, más aun si se le compara con los 4,5 millones de dólares que obtuvo en su primer año⁷.

6 *Apoyo Económico*. Vol. XIX, No. 7, julio de 1996, p. 5: “Gracias, mis bebés. Los sueños de La Tinka”. Apoyo Comunicaciones S.A.

7 *Marketing Estratégico*. Año VIII, No. 190, octubre de 1998, p. 2: “Tektrón tendría el 97% del mercado”.

10.3 *La Tinka*

10.3.1 Orígenes

La Tinka es un juego electrónico administrado por Tektrón S.A., empresa propietaria del producto. El nombre de la marca tiene su origen en un acto ritual que, desde tiempos antiguos, realizaban los indígenas del Perú y que consiste en el acto de rociar la chicha y el aguardiente en dirección a los espíritus tutelares que residen en las alturas con la finalidad de obtener la suerte deseada.

Luego de investigar el mercado de loterías nacionales e internacionales y determinar que existía un nicho no atendido, *La tinka* fue lanzada al mercado peruano en octubre de 1994. Para este fin, se convocó a un concurso de agencias de publicidad para que estas propusieran el nombre, el logotipo y la estrategia publicitaria que la empresa debía seguir. La empresa ganadora fue la agencia Publicistas Asociados que propuso el citado nombre sobre la siguiente idea: “Si ganas es porque te tinka, por una corazonada”. En suma, *La tinka* es un juego que vende una esperanza, la cual se complementa con el pensamiento del peruano promedio acerca de que un acontecimiento mágico está por suceder.

La Tinka apareció como resultado de un convenio que firmaron, en el año 1994, Tektrón del Perú y la Sociedad de Beneficencia de Huancayo, que es una entidad de bien social y de carácter público. Dicho convenio permitió operar *La Tinka* del día domingo. En octubre de 1996, se firmó un nuevo convenio, pero esta vez con la Sociedad de Beneficencia de Lima metropolitana para operar *La Tinka* del día jueves.

Como resultado de la firma de estos convenios, ambas sociedades de beneficencia han obtenido importantes recursos (superiores a los 35 millones de soles), los mismos que les han permitido realizar funciones de bienestar y promoción social complementarias con los fines sociales y tutelares del Estado. De esta manera, han desarrollado obras sociales en asilos para ancianos, comedores populares y albergues para niños; asimismo, han promovido operaciones quirúrgicas (labios leporinos, vista y corazón). En el caso específico de la Sociedad de Beneficencia de Lima, esta ha apoyado a diversas instituciones mediante la labor social de ayuda a los niños y ancianos en abandono social y económico. Algunas de estas instituciones son el Albergue Canevaro, el Puericultorio Pérez Aranibar, el Hogar Reina de la Paz, entre otras. En el caso de la Sociedad de Beneficencia de Huancayo, las ganancias percibidas por *La Tinka* del domingo han llegado a representar el 60% de sus ingresos, lo que le

ha permitido la ejecución de obras de bienestar social para los más necesitados.

10.3.2 Características

La Tinka del domingo es una lotería 6/45 (6 bolillas de 45) que se sortea semanalmente todos los domingos y se transmite en directo a través de dos canales de televisión de señal abierta. Esta lotería electrónica cuenta con la presencia de un notario público y del representante de la Sociedad de Beneficencia de Huancayo en el momento de ejecutarse el sorteo.

Para participar en la jugada, el comprador de la “boletinka” deberá marcar seis números de su preferencia entre el 1 y el 45, o puede dejarlo al azar optando por que el terminal elija los seis números de manera aleatoria. Una vez que los números son obtenidos, estos ingresan a la red computarizada.

Para hacerse acreedor al premio mayor, el participante deberá acertar los seis números sorteados sin importar el orden en que estos sean extraídos en el momento de llevarse a cabo el sorteo. Si el participante obtiene cuatro o cinco aciertos, es premiado con dinero en efectivo; con tres aciertos, obtiene un boleto totalmente gratis; y con dos aciertos, tiene derecho a dos jugadas a mitad de precio. Los dos premios mayores son cobrados en la oficina central, mientras que los otros premios se pueden cobrar en cualquiera de los terminales existentes en el país a partir del martes siguiente a la realización del sorteo.

10.3.3 Innovaciones

La empresa considera que “lotería no es revolución, sino evolución”. En este sentido, busca realizar constantemente innovaciones, incorporar avances tecnológicos e integrar su fuerza distributiva con el fin de otorgar mayores beneficios a los jugadores.

Sobre la base de este pensamiento, se realizaron algunos cambios como los siguientes: a) la posibilidad de jugar el mismo día del sorteo; b) el incremento del pozo de salida; c) la implementación de la opción “2 x 1”, que permite al jugador realizar dos jugadas por el precio de una; y d) la realización de promociones en fechas especiales (por ejemplo, disminuciones en el precio como en la promoción “4 x 3”, cuatro jugadas por el precio de tres).

Además, como parte de sus innovaciones, la empresa creó “La yapa”, la cual buscaba dinamizar el sorteo de *La Tinka*. “La yapa” beneficiaba a los jugadores que realizaban dos o más jugadas simples o una múltiple de *La Tinka* de los días domingos y les permitía participar con el mismo boleto en un sorteo. Este no significaba un costo adicional para el jugador que tenía marcado su boleto con esta opción.

“La yapa” permitía a dichos jugadores completar sus seis aciertos con la extracción de una bolilla adicional. De esta manera, los jugadores que completaran sus seis números con la “boliyapa” (séptima bolilla) ganarían automáticamente 10 mil dólares cada uno, pagaderos en dólares y a los que se les descontaba el 10% del impuesto municipal que sería entregado a la Municipalidad Provincial de Huancayo. Si el jugador lograba completar, con la séptima bolilla, dos, tres, cuatro o cinco aciertos, no tenía derecho a los premios que cada una de estas opciones entregaba. Sin embargo, el o los ganadores de “La yapa” no perdían su premio de cinco aciertos.

Durante la primera semana, luego de ser lanzada “La yapa”, las ventas se incrementaron en 66%.

10.3.4 Mercado objetivo

El público objetivo de *La Tinka* está conformado por los jugadores que habitan en todos los departamentos del Perú, pues su cobertura es nacional. Sin embargo, también incluye a aquella población mayor de 18 años que no acostumbra jugar, ya sea porque no le gusta apostar o porque considera que tiene mala suerte.

En realidad, *La Tinka* está bien posicionada en los segmentos A y B de la población en los que cuenta con un amplio consumo. Sin embargo, también incluye a los otros segmentos, aunque no todos compran en igual medida.

Los resultados obtenidos en el año 1996 muestran que el juego lograba movilizar a más de dos millones de personas semanalmente, y que el 83,8% de las personas que solían comprar loterías adquirían *La Tinka*⁸. Además, los *focus group* señalaban que, para muchas de estas personas, el juego formaba parte de sus

8 *Apoyo Económico*. Vol. XIX, No. 7, julio de 1996, p. 4: “Gracias, mis bebés. Los sueños de La Tinka”. Apoyo Comunicaciones S.A.

vidas cotidianas. En virtud de ello, era jugado tanto en forma individual como grupal (inclusive la gente de los niveles socioeconómicos más bajos se agrupaba para jugar un solo boleto).

El jugador que compraba *La Tinka* del día domingo buscaba el premio mayor, el cual era el juego *premium* de la lotería.

Las personas, al elegir sus propios números de *La Tinka*, eran quienes directamente se “echaban la suerte”. Algunos eligían como combinaciones los números relacionados con fechas de cumpleaños, los que no habían salido sorteados o los que más habían salido. No importaban las combinaciones elegidas; no obstante, dadas las pocas probabilidades que existían de acertar en los seis números, la persona que resultaba ganadora se constituía en un verdadero “suertudo”.

10.3.5 Estrategia de comunicación

La empresa recurrió a una fuerte estrategia de comunicación con el fin de posicionar el producto y disminuir las resistencias detectadas. Estas se manifestaron principalmente en una falta de cultura de juego y en la desconfianza por las malas experiencias que se habían tenido con otras loterías. Por lo tanto, era importante devolver la seguridad al consumidor demostrándole que el juego era sólido, confiable y garantizado. Para ello, primero se hizo una campaña de intriga durante 10 días, y luego se introdujeron comerciales de 90 segundos que describían el juego y las empresas que actuaban de respaldo (IBM, que era la proveedora de *software* y *hardware*; y la Sociedad de Beneficencia de Huancaayo, que era la promotora y auspiciadora del juego de *La Tinka* del día domingo).

Como la idea era lograr un hábito en el público que le permitiera comprar “una oportunidad de cambiar su vida” cada semana, el comercial introducido en diciembre de 1994 se refería a una abuelita que celebraba su cumpleaños rodeada de *strippers*. Este comercial tuvo una opinión dividida, a algunos les gustaba y a otros no; sin embargo, había logrado su cometido: impresionar y generar recordación.

Para enero de 1996, según un estudio del mercado de loterías realizado por un grupo de investigadores y consultores de mercado, existía un conocimiento del producto de 95,3% y una recordación de 66,2%. Asimismo, el 58% de los entre-

vistados afirmó que *La Tinka* era fácil de jugar y un 52% la consideraba la más confiable⁹.

La estrategia de comunicación adoptada por la empresa para promocionar este producto ha sido constante. Se han utilizado la televisión, la radio y la prensa escrita para informar sobre las innovaciones, los ganadores y las características del juego.

10.3.6 Resultados

La Tinka es una marca que ha logrado posicionarse sólidamente en el mercado. A pesar de los años que lleva en el mercado, este producto ha mantenido su atractivo gracias a dos factores: por un lado, la permanente transmisión de una imagen de confianza, solidez y credibilidad; y, por otro lado, al logro de una buena combinación de precio, calidad, servicio y rapidez. A ello se suman la transparencia del sorteo (el mismo que es televisado y garantizado por un notario), los montos de los premios (que son los más grandes del mercado), y el uso de alta tecnología (los puntos de venta son computarizados) y de la informática. Todos estos factores han contribuido a que *La Tinka* ocupe un sitio de preferencia en el mercado nacional.

Además, el éxito de *La Tinka* radica en el tipo de producto —ya que se trata de un juego electrónico que vende un sueño y esperanza—, en el soporte de *marketing* que le ha brindado la empresa y en su constante innovación. Ofrece al mercado el valor agregado de ser un sorteo serio y totalmente controlado. Para lograr la confianza del público, la empresa decidió premiar a los ganadores en los mismos puntos de venta en donde adquirieron la “boletinka”.

Hacia octubre de 1998, *La Tinka* había entregado premios hasta por un monto de 125 millones de soles¹⁰. En el año 2001, el monto ascendía a más de 200 millones de soles en premios y favoreció a más de 120 ganadores con el premio mayor¹¹.

9 *Apoyo Económico*. Vol. XIX, No. 7, julio de 1996, p. 4: “Gracias, mis bebés. Los sueños de La Tinka”. Apoyo Comunicaciones S.A.

10 *Marketing Estratégico*. Año VIII, No. 190, octubre de 1998, p. 2: “Tektrón tendría el 97% del mercado”.

11 Ver <http://www.tinka.com.pe>: “La Tinka es una tradición andina importante”.

Preguntas

Se solicita a usted lo siguiente:

- a) Realice un análisis FORD de la marca *La Tinka*. ¿Cuáles cree usted que fueron los principales elementos que le permitieron a la empresa ser merecedora del premio Gran Marca Moderna?
- b) Señale las principales estrategias que podría aplicar *La Tinka* en la actualidad para fortalecer su marca.

10.4 Bibliografía

Apoyo Económico. Vol. XIX, No. 7, julio de 1996, pp. 4-5: “Gracias, mis bebés. Los sueños de La Tinka”. Apoyo Comunicaciones S.A.

Debate. Apoyo Comunicaciones S.A. Vol. XVIII, No. 91, noviembre-diciembre de 1996, pp. 38-42: “El éxito de La Tinka. Magia y tecnología”.

Marketing Estratégico. Año VIII, No. 190, octubre de 1998, p. 2: “Tektrón tendría el 97% del mercado”.

Marketing Estratégico. Año VIII, No. 204, agosto de 1999, p. 7: “Tektrón del Perú refuerza La Tinka con sus loterías instantáneas”.

Página web <http://www.tinka.com.pe>: “La Tinka es una tradición andina importante”.

Síntesis. 24 de agosto de 1998, p. 24: “¿Marketing directo a través de La Tinka?”.

Síntesis. 8 de setiembre de 2000, p. 24: “Juegos de azar: la terapia perfecta en tiempos de crisis”.

Apuntes de estudio

1. Portocarrero Suárez, Felipe, *Cómo hacer un trabajo de investigación*, 3a. ed., Lima: CIUP, 1990.
2. Miyashiro Miyashiro, Isabel, *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo I, 3a. ed., Lima: CIUP, 1991.
3. Miyashiro Miyashiro, Isabel, *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo II, 3a. ed., Lima: CIUP, 1991.
4. Injoque Espinoza, Javier, *WordPerfect 5.1. Fundamentos y orientaciones prácticas*, 2a. ed., Lima: CIUP, 1992.
5. Miyashiro Miyashiro, Isabel, *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo III, Lima: CIUP, 1991.
6. Gatti Murriel, Carlos y Jorge Wiese Rebagliati, *Elementos de gramática española*, 3a. ed. corregida, Lima: Universidad del Pacífico, 2002.
7. Gatti Murriel, Carlos y Jorge Wiese Rebagliati, *Técnicas de lectura y redacción. Lenguaje científico y académico*, 3a. ed. corregida y aumentada, Lima: Universidad del Pacífico, 2002.

8. Mayorga, David y Patricia Araujo, *Casos de política de la empresa*, Lima: CIUP, 1992.
9. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo IV, Lima: CIUP, 1992.
10. Pipoli de Butrón, Gina (comp.), *Casos de mercadotecnia aplicados a la realidad peruana*, Lima: CIUP, 1992.
11. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo V, Lima: CIUP, 1993.
12. Rivero, Eduardo, *Contabilidad I*, 2a. ed. corregida, Lima: Universidad del Pacífico, 2000.
13. Altamirano, Jesús, *Lotus 2.4. Conceptos y consejos prácticos*, Lima: Universidad del Pacífico, 1993.
14. Schwalb, María Matilde y Carlos Herrera, *Colección de casos de mercadotecnia*, Lima: CIUP, 1993.
15. Chong, Esteban y otros, *Teoría y práctica de la contabilidad intermedia*, Lima: CIUP, 1994.
16. Wong, David, *Finanzas en el Perú: un enfoque de liquidez, rentabilidad y riesgo*, 2a. ed., Lima: CIUP, 1995.
17. Mayorga, David y Patricia Araujo, *La importancia de la mercadotecnia estratégica: el caso de la empresa peruana*, Lima: CIUP, 1994.
18. Aliaga Valdez, Carlos, *Manual de matemática financiera: texto, problemas y casos*, 4a. ed. corregida, Lima: Universidad del Pacífico, 1999.
19. Ángeles, Julio; Jorge Rubio; Yván Soto y Jorge Toma, *Procesamiento estadístico de datos con Minitab y Harvard Graphics*, Lima: Universidad del Pacífico, 1995.
20. Schwalb, María Matilde y Carlos Herrera, *Casos peruanos de mercadotecnia*, Lima: CIUP, 1995.

21. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo VI, Lima: CIUP, 1995.
22. Vento Ortiz, Alfredo, *Finanzas aplicadas*, 5a. ed., Lima: CIUP, 2001.
23. Mayorga, David y Patricia Araujo, *Casos peruanos de negocios internacionales*, Lima: CIUP, 1995.
24. Muñoz, José Luis, *Análisis e interpretación de estados financieros ajustados por inflación*, Lima: CIUP, 1995.
25. Pipoli de Butrón, Gina (comp.), *Casos de mercadotecnia aplicados a la realidad peruana*, tomo II, Lima: CIUP, 1996.
26. Beltrán, Arlette y Hanny Cueva, *Ejercicios de evaluación privada de proyectos*, 3a. ed., Lima: CIUP, 2000.
27. Aliaga Valdez, Carlos, *Aplicaciones prácticas de matemática financiera: 603 problemas resueltos*, 1a. ed. corregida, Lima: Universidad del Pacífico, 1998.
28. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo VII, Lima: CIUP, 1996.
29. Mayorga, David y Patricia Araujo, *Casos sobre la mercadotecnia estratégica de la empresa peruana*, Lima: CIUP, 1997.
30. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo VIII, Lima: CIUP, 1997.
31. Seinfeld, Janice y otros, *Introducción a la economía de los recursos naturales y del medio ambiente*, 2a. ed., Lima: CIUP, 1999.
32. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo IX, Lima: CIUP, 1998.
33. Bonifaz, José Luis y Ruy Lama C., *Optimización dinámica y teoría económica*, 1a. ed. corregida, Lima: CIUP, 2002.

34. Franco Concha, Pedro, *Planes de negocios: una metodología alternativa*, Lima: CIUP, 1999.
35. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo X, Lima: CIUP, 1999.
36. Schuldt, Jürgen, *Dolarización oficial de la economía: un debate en once actos*, Lima: CIUP, 1999.
37. Schwalb, María Matilde y Juan Carlos Casafranca, *Casos ganadores de los Premios MAX/EFFIE*, Lima: CIUP, 2000.
38. Medina, Oswaldo, *El achoramiento: una interpretación sociológica*, Lima: CIUP, 2000.
39. Espejo Reese, Ricardo, *Ética y empresas: el caso de la banca peruana*, Lima: CIUP, 2001.
40. Malca, Óscar, *Comercio electrónico*, Lima: Universidad del Pacífico, 2001.
41. Lescano, Lucio, *La disciplina del servicio*, Lima: CIUP, 2001.
42. Schwalb, María Matilde; Patricia Araujo y David Mayorga, *Casos ganadores de los Premios Effie 1999*, Lima: Universidad del Pacífico-AFP Integra, 2001.
43. Urrunaga, Roberto; Tami Hiraoka y Antonio Risso, *Fundamentos de economía pública*, Lima: CIUP, 2001.
44. Bonifaz, José Luis y Diego Winkelried, *Matemáticas para la economía dinámica*, Lima: CIUP, 2001.
45. Miyashiro, Isabel (compiladora), *Casos de administración general en organizaciones que operan en el Perú*, tomo XI, Lima: CIUP, 2001.
46. Pipoli de Butrón, Gina, *Casos de mercadotecnia aplicados a la realidad peruana*, tomo II, Lima: CIUP, 2002.
47. Malca, Óscar, *Comercio internacional*, Lima: CIUP, 2002.

SE TERMINÓ DE IMPRIMIR EN LOS TALLERES GRÁFICOS DE
TAREA ASOCIACIÓN GRÁFICA EDUCATIVA
PASAJE MARÍA AUXILIADORA 156 - BREÑA
Correo e.: tareagrafica@terra.com.pe
TELÉF. 424-8104 / 332-3229 FAX: 424-1582
AGOSTO 2002 LIMA - PERÚ



Administración y Contabilidad

Contabilidad

Departamento de Contabilidad

Departamento de Contabilidad

Departamento de Contabilidad

Departamento de Contabilidad

Departamento de Contabilidad

Departamento de Contabilidad

Departamento de Contabilidad

Departamento de Contabilidad

Departamento de Contabilidad

Departamento de Contabilidad

Departamento de Contabilidad

Departamento de Contabilidad

Departamento de Contabilidad

Departamento de Contabilidad

Departamento de Contabilidad

7500
capital social 7500

Studio Apuntes

Administración y Contabilidad

7500
capital social 7500

Administración y Contabilidad