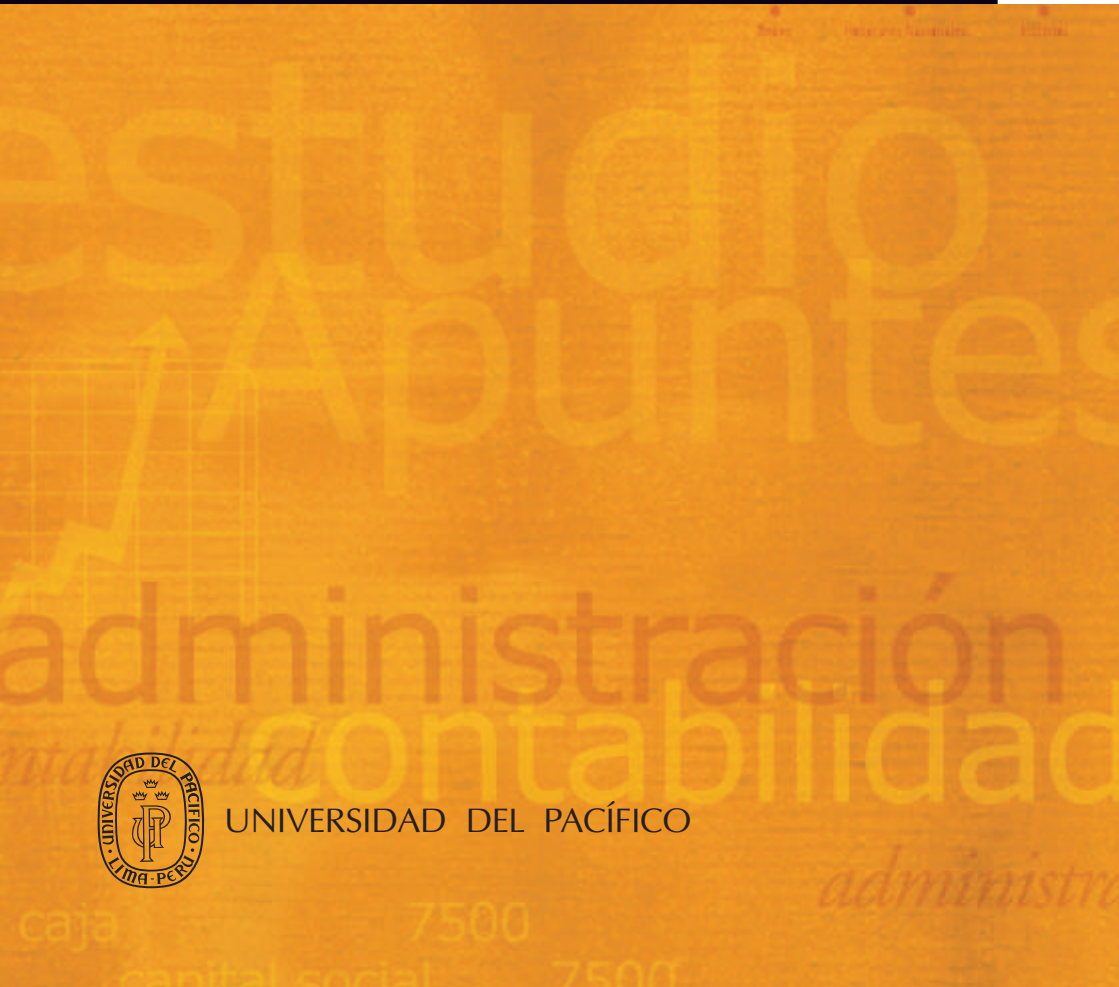


Patricia Araujo
David Mayorga
María Matilde Schwalb

Casos ganadores de los Premios Effie 2002



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO



Casos ganadores de los Premios Effie 2002

Serie: Apuntes de Estudio n° 54

Patricia Araujo
David Mayorga
María Matilde Schwalb

Casos ganadores de los Premios Effie 2002



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO
CENTRO DE INVESTIGACIÓN

© Universidad del Pacífico
Avenida Salaverry 2020
Lima 11, Perú

Casos ganadores de los Premios Effie 2002

Patricia Araujo

David Mayorga

María Matilde Schwalb

1ª edición: septiembre 2003

Diseño de la carátula: Ícono Comunicadores

ISBN: 9972-57-034-7

Hecho el depósito legal: 1501052003-4222

BUP – CENDI

Araujo Azalde, Patricia

Casos ganadores de los Premios Effie 2002 / Patricia Araujo, David Mayorga y María Matilde Schwalb. -- Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 2003. -- (Apuntes de Estudio; 54)

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

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	15
Los Premios Effie Perú	17
El proyecto Grandes Marcas	25
Pautas para el desarrollo de casos	27
I Caso: Favorita Cocinera	31
1. Análisis del mercado de harina doméstica	31
2. Alicorp	32
2.1. La empresa	32
2.2. Los negocios de Alicorp	34
3. Harina favorita: Favorita Cocinera	37
3.1. Campaña promocional	37
3.2. Objetivos y estrategias de <i>marketing</i>	38
3.3. Publicidad de la campaña	41
3.4. Audiencia objetivo	42
3.5. Estrategia de medios	42
3.6. Resultados obtenidos	43
Bibliografía	50
II Caso: La tiendita de don Pepe	53
1. El sector de detergentes de ropa	53

2.	Procter & Gamble	57
3.	La tiendita de don Pepe	58
3.1.	Campaña promocional	58
3.2.	Objetivos y estrategias de <i>marketing</i>	59
3.3.	Publicidad de la campaña	60
3.4.	Audiencia objetivo	62
3.5.	Estrategia de medios	62
3.6.	Resultados obtenidos	62
	Bibliografía	69
III.	Caso: Somos más, pagamos menos	71
1.	Análisis del sector	71
2.	Telefónica del Perú	76
3.	Telefónica Movistar	77
3.1.	Campaña promocional	77
3.2.	Objetivos y estrategias de <i>marketing</i>	78
3.3.	Publicidad de la campaña	79
3.4.	Audiencia objetivo	80
3.5.	Estrategia de medios	80
3.6.	Resultados obtenidos	81
	Bibliografía	84
IV.	Caso: Mirinda chicha morada	87
1.	Análisis del sector	87
2.	Pepsico Inc.	92
2.1.	El Grupo Concordia	92
3.	Mirinda chicha morada	94
3.1.	Campaña promocional	94
3.2.	Objetivos y estrategias de <i>marketing</i>	95
3.3.	Publicidad de la campaña	96
3.4.	Audiencia objetivo	97
3.5.	Estrategia de medios	97
3.6.	Resultados obtenidos	98
	Bibliografía	104
V.	Caso: Coleccionable «Comida casera»	107
1.	Análisis del Sector	107
2.	Empresa Editora El Comercio	110
2.1.	Antecedentes	110
2.2.	El negocio en la actualidad	111

3.	Diario <i>El Comercio</i>	112
4.	Coleccionable «Comida casera»	114
4.1.	Campaña promocional	114
4.2.	Objetivos y estrategias de <i>marketing</i>	115
4.3.	Publicidad de la campaña	117
4.4.	Audiencia objetivo	117
4.5.	Estrategia de medios	118
4.6.	Resultados obtenidos	118
Bibliografía		130
VI.	Caso: Campaña para el uso eficiente de la energía eléctrica	131
1.	Antecedentes	131
2.	El programa de iluminación eficiente	132
3.	El Banco Mundial	133
4.	Edelnor	134
5.	La campaña para el uso eficiente de la energía eléctrica	136
5.1.	Los objetivos y las fases de <i>marketing</i>	136
5.2.	La publicidad de la campaña	137
5.3.	La promoción de ventas	138
6.	Resultados	139
Bibliografía		143
VII.	Caso: Crush manzana	145
1.	Coca-Cola	145
1.1.	Embotelladora Latinoamericana S. A. (ELSA)	146
1.2.	Corporación J. R. Lindley	147
2.	Crush manzana	148
2.1.	Campaña promocional	148
2.2.	Objetivos y estrategias de <i>marketing</i>	148
2.3.	Publicidad de la campaña	150
2.4.	Audiencia objetivo	150
2.5.	Estrategia de medios	151
2.6.	Resultados obtenidos	151
Bibliografía		153
VIII.	Caso: Leche Gloria	155
1.	El sector de lácteos	155
2.	El Grupo Gloria	157
2.1.	Antecedentes	157
2.2.	Visión, misión y valores	158

2.3. Estrategias	159
2.4. El negocio de alimentos	159
2.4.1. Categoría de productos lácteos	160
2.4.2. Categoría de derivados lácteos	163
2.4.3. Categoría de otros productos	164
Bibliografía	175
IX. Caso: Ebel	177
1. Análisis del sector	177
2. La empresa	178
3. Ebel International	179
3.1. Productos	181
3.2. Público objetivo	182
3.3. Distribución	182
3.4. Precio	183
3.5. Comunicación	183
3.6. Tecnología	183
4. Competencia	184
Bibliografía	193

Índice de cuadros

I Caso: Favorita Cocinera

1.1:	Marca preferida de harina según niveles socioeconómicos (en porcentajes)	44
1.2:	Marca preferida de harina (junio 1998 – junio 2001)	45
1.3:	Frecuencia de consumo y frecuencia de compra de la harina	45
1.4:	Lugar de compra de harina (en porcentajes)	46
1.5:	Alicorp: composición de los ingresos	48
1.6:	Participación de mercado de Alicorp (en porcentajes)	48
1.7:	Inversión publicitaria	49

II Caso: La tiendita de don Pepe

2.1:	Atributos que buscan al comprar el producto de limpieza del hogar	64
2.2:	Frecuencia de compra de productos de limpieza del hogar	65
2.3:	Lugar de compra de productos de limpieza del hogar	65
2.4:	Indicadores estratégicos	66
2.5:	Consumo aparente de detergente	66
2.6:	Detergentes: participación por empresa	67
2.7:	Detergentes: participación por marcas	67
2.8:	Marcas que maneja P & G en el Perú	68

III Caso: Somos más, pagamos menos

3.1:	Indicadores estratégicos	82
3.2:	Telefonía celular (miles de suscriptores)	83

3.3:	Ingreso de telefonía móvil en países latinoamericanos	83
IV. Caso: Mirinda chicha morada		
4.1:	Consumo interno aparente de gaseosas (en millones de litros)	100
4.2:	Atributos que buscan al comprar el producto (en porcentajes)	100
4.3:	Indicadores estratégicos	101
4.4:	Principales empresas y marcas de bebidas gaseosas	102
4.5:	Marca preferida de gaseosas	103
4.6:	Lugar de compra de gaseosas	103
V. Coleccionable «Comida casera»		
5.1:	Principales empresas editoras	120
5.2:	Lectoría de Lima Metropolitana	121
5.3:	Lectoría de diarios según niveles socioeconómicos / Lima Metropolitana (del 19 al 25 de agosto del 2002)	122
5.4:	Penetración de lectores (alcance semanal – abril 2002)	123
5.5:	Diario preferido	124
5.6:	<i>Top of mind</i> de diarios	125
5.7:	Días de lectura de los diarios	126
5.8:	Fascículos o suplementos coleccionados (en los últimos doce meses)	127
5.9:	Colecciones en las que se han juntado algunos números	128
5.10:	Empresas subsidiarias de Empresa Editora El Comercio	129
VI. Caso: Campaña para el uso eficiente de la energía eléctrica		
6.1:	Asignación presupuestaria por medio (en porcentajes)	142
VII. Caso: Crush manzana		
7.1:	Capacidad instalada por divisiones (en millones de cajas)	152
VIII. Caso: Leche Gloria		
8.1:	Indicadores estratégicos	165
8.2:	Frecuencia de consumo y compra de leche	166
8.3:	Elección y lealtad a la marca de leche	166
8.4:	Lugar de compra de leche evaporada	167
8.5:	Relación de productos lácteos de Gloria S. A.	167
8.6:	Marca preferida de leche evaporada (junio 1999 – junio 2002)	169

8.7:	Marca preferida de leche evaporada según niveles socioeconómicos	169
8.8:	Ubicación de las plantas industriales de Gloria S. A.	170
8.9:	Relación de productos derivados lácteos de Gloria S. A.	171
8.10:	Marca preferida de yogur (junio 1999 – junio 2002)	172
8.11:	Marca preferida de yogur según niveles socioeconómicos	172
8.12:	Lugar de compra de yogur	173
8.13:	Relación de otros productos de Gloria S. A.	174

IX. Caso: Ebel

9.1:	Marca preferida de cosméticos (años 1998 – 2001)	188
9.2:	Marca preferida de cosméticos según niveles socioeconómicos	188
9.3:	Lugar de compra de cosméticos según niveles socioeconómicos	189
9.4:	Relación de productos Ebel International	190
9.5:	Marcas preferidas de determinados productos	191
9.6:	Lugar de compra de determinados productos	192

Índice de gráficos

I	Caso: Favorita Cocinera	
1.1:	Alicorp: nacimiento y creación	47
VI	Caso: Campaña para el uso eficiente de la energía eléctrica	
6.1:	Organigrama de Edelnor	141

Introducción

La empresa en el Perú se distingue por la creatividad e innovación en sus acciones, lo cual se aprecia en sus estrategias de negocios y en el desarrollo de novedosas campañas de *marketing* 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. Estos premios constituyen un reconocimiento, además de un estímulo, al desarrollo de las actividades de mercadotecnia de empresas exitosas en nuestro medio.

La Universidad del Pacífico, en su función de auspiciador académico del concurso, está interesada en publicar y difundir los casos ganadores de los Premios Effie y de las Grandes Marcas a través de una publicación anual, la misma que cuenta con la autorización de Conep Perú y Apoyo Opinión y Mercado. De esta manera, la universidad pretende contribuir con la formación de mejores profesionales en *marketing* y publicidad, y 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, habiéndose incorporado una categoría más a partir del 2002 —categoría de bajo presupuesto. Las siguientes ediciones incorporan, además, los reconocimientos a las marcas clásicas y modernas. Esta publicación persigue, entre otros fines, la difusión en los ámbitos académico y empresarial de iniciativas empresariales valiosas, 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 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 Oro del año 2002, que fueron otorgados a las siguientes campañas publicitarias: Favorita Cocinera (Alicorp/Leo Burnett del Perú), La tiendita de don Pepe (Procter & Gamble Perú/GCG Perú), Somos más, pagamos menos (Telefónica Móviles/Ad-hoc), Mirinda chicha morada (Pepsico Inc. Sucursal del Perú/BBDO Perú), Coleccionable «Comida casera» (Empresa Editora El Comercio/Leo Burnett del Perú), Campaña para el uso eficiente de la energía eléctrica (Edelnor/GCG Perú) y Crush manzana (Coca-Cola Servicios de Perú/Publicis Asociados). Asimismo, se otorgó el premio Grandes Marcas a Gloria en la categoría «Gran Marca Clásica» y a Ebel 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. Se utilizó, de manera directa, la información del documento de Conep y Apoyo Opinión y Mercado (2002), *Séptimo concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2002*, en especial, en lo que concierne a las campañas publicitarias. Además, se hizo una revisión de la información de otras fuentes como, por ejemplo, los diarios, las revistas y los *homepages* de las empresas en *Internet*.

Finalmente, queremos expresar nuestro agradecimiento al Comité Organizador del Premio Effie 2002, que nos brindó el apoyo para la elaboración de la presente colección de casos; al Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP), por las facilidades brindadas en el desarrollo del proyecto; al asistente del curso «Mercadotecnia», señor Juan Manuel Palacios, por la labor de recopilación 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 (marca registrada por AMA/NY), los mismos que representan el máximo reconocimiento profesional a la contribución de la publicidad a los objetivos comerciales. Estos premios se entregan a los mejores y más productivos equipos de trabajo anunciante-agencia 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, por lo cual han llegado a ser hoy sinónimo de éxito comercial.

En la actualidad, diversos 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 de *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 en el Perú cada año 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 y Apoyo Opinión y Mercado. 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 que están 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 2002, los auspiciadores fueron El Comercio, la Universidad del Pacífico, la Corporación RPP y Media Network.

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:** son aquellos de utilidad pública, de los que se excluyen a las campañas políticas.
- **Bajo presupuesto:** se refiere a campañas de bajo presupuesto, con un monto de inversión en medios no mayor que US\$50.000.

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 a 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 notables logros, 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:

- 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 concursos, y el segundo y tercer cuadro presentan la relación de ganadores en el período correspondiente a los años 1996-2002.

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 en que la actividad publicitaria formó parte)
3. Estrategia de *marketing* (resumen de qué se decidió hacer y 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 período 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 el pago de derechos de participación.

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
(1996-2002)**

Categorías	1996	1997	1998	1999
Productos Effie Oro	Consortio de Alimentos Perú Pacífico / Interandina de Publicidad Fideos Don Vittorio	Corporación José R. Lindley / Properú Publicidad Inca Kola Diet	Cía. Transcontinental del Perú / Publicitas / IMAA Arroz Costeño (*)	Vitamínica / J. Walter Thompson Ciruelax
Effie Plata		Productos Sancela del Perú S. A. / Otoy y Asociados Nosotras	Procter & Gamble / Publicidad Causa Vick Vitapyrena	Bristol Myers / Mayo FCB Clairol
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	Banco de Crédito / Properú Credimás
Effie Plata		AFP Unión / Grey Direct S. A. Vuelve a Unión		Cable Mágico / J. Walter Thompson TV por cable
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	Empresa Periodística Nacional / Quórum Diccionario de inglés (*)
Effie Plata		Cervesur / J. Walter Thompson Cusqueña: la promoción del siglo	Financiera Solución / Properú Publicidad Minicuota de Solución	Banco Financiero / Borobio & Asociados La beca del Financiero
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	Integra / Publicistas Asociados Integra Independiente
Effie Plata	Deterperú S. A. / Pragma DMB & B Always		Corporación Inca Kola / Creativity Publicidad Binbo Break	

continúa...

...continuación

Categorías	1996	1997	1998	1999
Fines no comerciales Effie Oro Effie Plata	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	 Pro Bienestar y Desarrollo / J. Walter Thompson Creer para crear
Grandes Marcas Gran Marca Clásica Gran Marca Moderna				Inca Kola E. Wong

(*) Ganadores del Gran Effie

Fuente: Conep y Apoyo Opinión y Mercado

**GANADORES DE LOS PREMIOS EFFIE SEGÚN CATEGORÍAS
(1996-2002)**

Categorías	2000	2001	2002
Productos Effie Oro	Bebidas La Concordia / Properú La gran diferencia	Alicorp / Pragma de Publicidad Sello de Oro (*)	Alicorp / Leo Burnett Favorita Cocinera (*)
Effie Plata	Alicorp Centro Euro Lavaggi te quiere con fuerza	Coca-Cola / McCann-Erickson Fanta	Procter & Gamble / GCG Perú La tiendita de don Pepe
Servicios Effie Oro	Banco de Crédito del Perú / Properú Lowe, Lintas & Partners Comunica-T	Banco de Crédito del Perú / Properú Ammirati Cuenta de ahorro	Telefónica Móviles / Ad-hoc Somos más, pagamos menos
Effie Plata	Banco de Crédito del Perú / Properú Lowe, Lintas & Partners Credimás	Banco Santander Central /GCG Perú Depósitos a plazo	Solución Financiera de Crédito / Properú Lowe Queremos verte crecer
Promociones Effie Oro	Nabisco Perú /Mayo FCB Publicidad Menú a 1 sol / Soda Field	Tabacalera Nacional / Publicis Asoc. El cigarrillo de la suerte	Empresa Editora El Comercio / Leo Burnett Coleccionable «Comida casera»
Effie Plata	Banco del Nuevo Mundo / Cuarzo Publicidad El fútbol también es... solidaridad	TIM Perú / Mayo FCB Publicidad El celular del mes	Coca-Cola / McCann-Erickson La millonada Coca-Cola
Lanzamientos Effie Oro	Alicorp / Leo Burnett AlaCena	Banco de Crédito del Perú / Publicis Asociados Tarjeta de compras por Internet	Pepsico Sucursal del Perú / BBDO Mirinda chicha morada
Effie Plata	First Com / Leo Burnett FirstCom larga distancia	Aventis Pharma / GCG Perú Medicamento para la osteoporosis TIM Perú / Mayo FCB Publicidad Lanzamiento valores/ Tim Pack	Empresa Periodística Nacional / Quórum* Diario Correo
Fines no comerciales Effie Oro		Cruz Roja Peruana / Young & Rubicam Colecta pública anual	Edelnor / GCG Perú Campaña para el uso eficiente de la energía eléctrica

continúa...

* El caso fue presentado por Empresa Periodística Nacional y Quórum, pero inicialmente la campaña fue trabajada por el Sr. Fernando Saettone.

...continuación

Categorías	2000	2001	2002
Effie Plata		Bolsa de Valores de Lima / Duna Euro Simulación de inver. de acciones	Tiendas por Departamento Ripley / Y & R Damnificados del sur
Bajo presupuesto Effie Oro Effie Plata			Coca-Cola / Publicis Asociados Crush manzana
Grandes Marcas Gran Marca Clásica Gran Marca Moderna	El Comercio La Tinka	Cristal Bembos	Gloria Ebel

(*) Ganadores del Gran Effie

Fuente: Conep y Apoyo Opinión y Mercado

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, 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—, el mismo que, para sus decisiones, toma en cuenta los siguientes aspectos:

- Las 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.
- La creatividad desplegada: está estratégicamente orientada al logro de los objetivos comunicacionales planteados.
- Los 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

El Marketing Hall of Fame, establecido por la American Marketing Association/ New York (AMA/NY) en 1993, permite que cada año se incorporen dos importantes marcas: la clásica y la moderna. En la categoría de *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 de *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.

- 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 2002.

MARCAS NOMINADAS 2002

Clásicas	Aceite Primor, Aji-no-moto, Banco de Crédito, Caretas, Helados D'onofrio, Laive, Leche Gloria (*), Maggi, RPP, Sublime, Toyota
Modernas	Cable Mágico, Ebel (*), Gestión, Hamilton, Metro, Ripley, San Fernando, SagaFalabella, UPC, Telefónica

(*) Son las empresas que se hicieron acreedoras a los premios correspondientes en el año 2002.

Requisitos de participación

Para poder participar en estas categorías, se requiere que a) las actividades de *marketing* realizadas por la marca hayan logrado un éxito duradero y sostenido en el mercado y b) las actividades de *marketing* realizadas por la marca hayan contribuido significativamente a la disciplina de *marketing* o cambiado 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 *marketing* de la Universidad del Pacífico
- Miembros de los jurados de las últimas tres 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 que conforman 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 el de *marketing*. La presente publicación comprende una colección de nueve 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 2002, en sus distintas categorías: productos, servicios, promociones, lanzamientos, fines no comerciales, bajo presupuesto y grandes marcas (clásica y moderna). Por esta razón, creemos que este trabajo representa un material pedagógico valioso para la discusión en clase, pues permite enfrentar al alumno con una realidad concreta.

El análisis de los casos requiere que el estudiante no se limite a la información brindada en cada uno de ellos, sino más bien que la complemente con la obtención de nueva información, la misma que puede extraer de periódicos (*El Comercio, Gestión, Síntesis, La República*, etc.), revistas (*Business, Industria Peruana, Medio Empresarial, Empresa Privada, Millonario, Perú Económico, Punto de Venta, 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 complemente la información secundaria con el desarrollo de entrevistas, cuando así lo considere conveniente. Hay que tomar en cuenta que cada alumno debe actualizar los casos consiguiendo la mayor información posible —sobre la empresa, la competencia, el entorno, etc.— a la fecha en que el caso es abordado.

Para el análisis de los casos, el alumno deberá partir de las preguntas que aparecen al final de cada uno de ellos. En tal sentido, puede abordar uno de los dos esquemas de análisis que se proponen a continuación (depende de la orientación que el profesor quiera darle al curso):

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 hace lo mismo para la situación actual.
2. Determinación de problemas secundarios: se hace un planteamiento de los problemas considerados de segunda importancia a los que la empresa debe hacer frente, tomando en consideración dos momentos: el pasado y el actual.
3. Planteamiento de alternativas de solución y selección de la alternativa: se hace una evaluación de la estrategia adoptada y se plantean nuevas estrategias, tomando en cuenta 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 tomar en cuenta 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. Para ello, es necesario tomar en cuenta el contexto actual (al momento en que el caso es abordado).
3. Selección de la alternativa: se hace una selección de la alternativa más adecuada, justificando 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 señalan 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 debe tomar en cuenta el entorno y las herramientas de las que dispone la empresa.

I

Caso: Favorita Cocinera

Categoría: Productos
Premio: Gran Effie Oro 2002

Anunciante: Alicorp S. A.
Agencia: Leo Burnett del Perú S. A.

1. Análisis del mercado de harina doméstica

El mercado de harina doméstica está conformado por dos grandes segmentos:

- La harina preparada: este producto se utiliza en la repostería y se caracteriza por contener leudantes, componente que permite que las tortas se levanten.
- La harina sin preparar: este producto se utiliza principalmente en la cocina en la elaboración de platos diversos.

La harina preparada comprende el 38% del mercado y la harina sin preparar, el 62%¹.

Un estudio realizado por Apoyo en el año 2001 muestra que la harina Blanca Flor era la que gozaba de la mayor preferencia entre el público consumidor, seguida

1 Conep. «Favorita Cocinera», en: *Séptimo concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2002*. Casos ganadores Oro y Plata.

por las harinas Santa Rosa, Nicolini y Favorita, en ese orden de importancia. La harina Favorita era preferida por el público del nivel socioeconómico B; Molitalia, por el segmento A; y la harina a granel, por los segmentos C y D/E.

El cuadro 1.2 muestra que la harina Blanca Flor ha logrado mantener su posición de líder durante los años 1998-2001. Por su parte, las harinas Santa Rosa y Molitalia, que ocupan el segundo y el tercer lugar respectivamente, han ido perdiendo participación, mientras que la harina Favorita ha logrado ganar algunos puntos de participación en el mercado.

El cuadro 1.3 muestra que el 31% de los entrevistados realizaba un consumo habitual del producto. Además, un porcentaje importante tendía a adquirirlo en forma semanal, cada quince días o una vez al mes; sin embargo, un buen número de personas manifestó realizar la compra del producto en forma diaria o varias veces durante la semana.

El principal lugar de compra de la harina era el puesto del mercado, en especial para la población de los niveles socioeconómicos C y D/E. Para la población de los niveles socioeconómicos A y B, el principal lugar de compra era el autoservicio o supermercado. La bodega era el lugar al que solía acudir la población de todos los niveles socioeconómicos.

2. Alicorp

2.1. La empresa

Alicorp es una importante empresa de productos alimenticios, que se dedica a la fabricación y comercialización de productos de consumo masivo. La empresa tiene como principal actividad la fabricación y distribución de aceites y grasas comestibles, fideos, harinas, galletas, jabón para lavar y alimentos balanceados para consumo animal. Asimismo, se dedica a la distribución de café, arroz y otros productos fabricados por terceros, los cuales son agrupados en seis áreas de negocios.

La empresa tiene como visión y misión los siguientes enunciados:

Visión: «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.»

Misión: «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.»²

La empresa presenta seis principios básicos:

1. **Orientación al mercado:** nuestros clientes y el mercado son la fuerza que guía todo lo que hacemos. Buscamos satisfacer sus necesidades e impresionarlos, haciéndoles fácil el trabajar con nosotros, entregándoles los productos y servicios que desean y desarrollando una excelente relación con nuestros proveedores.
2. **Compromiso con la calidad:** somos una organización que cree que el éxito se alcanza trabajando con responsabilidad por la tarea bien hecha y con un profundo compromiso por mejorar constantemente la calidad y el valor de los bienes y servicios que producimos.
3. **Trabajo con eficiencia:** operamos con puntualidad, disciplina y orden, mejorando continuamente la efectividad y la eficiencia, eliminando errores, reprocesos y pérdidas de tiempo. Pensamos y actuamos con impaciencia constructiva y con sentido de urgencia.
4. **Compromiso con nuestros accionistas:** estamos orientados a los resultados. Medimos nuestro éxito en la satisfacción de nuestros clientes y en el valor que les retribuimos a nuestros accionistas.
5. **Desarrollo del recurso humano:** promovemos un ambiente de trabajo desafiante y productivo. Reconocemos logros y estimulamos la participación y el trabajo en equipo. Fomentamos la capacitación y el desarrollo del recurso humano y alentamos a la gente a trabajar con alegría.
6. **Compromiso con la comunidad y la ética:** trabajamos por la salud y la naturaleza. Mantenemos un alto estándar de integridad y conducta ética,

² <http://www.alicorp.com.pe/nosotros/vision/vision.htm> (tomado el 2 de octubre del 2002).

y un buen comportamiento como ciudadanos de las comunidades donde operamos. Queremos ser un activo de la comunidad³.

Los orígenes de la empresa datan del año 1956, cuando comenzó sus operaciones Anderson Clayton & Company que se dedicaba a la producción de grasas y comestibles. Esta empresa fue adquirida por el Grupo Romero en el año 1971 y cambió su denominación a CIPPSA (Compañía Industrial Perú Pacífico S. A.). Luego de una serie de fusiones y adquisiciones, la empresa inició sus operaciones como Alicorp en el año 1997, respondiendo a su estrategia de crecimiento que buscaba manejar considerables volúmenes de producción con estándares de calidad internacional para hacer frente a los productos de origen extranjero y salir al exterior. En el año 1999, la empresa incorporó como socio a Cargill Americas Inc. y, en el 2001, adquirió la planta de oleaginosas de Industrias Pacocha S. A. y las marcas de aceite Crisol y Cil. En enero del 2002, la empresa se convirtió en sociedad anónima abierta, adquiriendo la denominación Alicorp S. A. A. El gráfico 1.1 muestra las fusiones y adquisiciones de la empresa.

Como parte de su estrategia de crecimiento, Alicorp se ha orientado al mercado externo abasteciendo, con algunas líneas de producto, a Bolivia, Canadá, Colombia, Chile, Costa Rica, Ecuador, Estados Unidos, Guatemala, Haití, Japón, México, Panamá y Venezuela. Sus exportaciones representan el 5,8% de sus ventas en el año 2002⁴.

2.2. Los negocios de Alicorp

Alicorp mantiene una serie de negocios en los cuales ha venido aplicando determinadas estrategias orientadas a tratar de lograr el posicionamiento planteado. La sólida posición competitiva que mantiene actualmente la empresa y sus canales de distribución son los que le han permitido mantener el liderazgo en los productos de consumo masivo que produce.

En el año 2001, los negocios farináceos y oleaginosos eran los que más ingresos aportaban a la empresa (ver cuadro 1.5). El cuadro 1.6 muestra la participación de mercado de Alicorp durante los años 2001 y 2002. En él, se observa que en el

3 <http://www.alicorp.com.pe/nosotros/principios/principios.htm> (tomado el 2 de octubre del 2002).

4 Apoyo & Asociados. «Alicorp S. A. A.». Junio del 2003 (<http://www.aai.com.pe>).

2002 destacaron determinados rubros de negocio, como aceites (61,9%), mantecas (52,1%) y fideos (41,2%)⁵.

Los negocios farináceos

Los negocios farináceos abarcan la producción de harinas y fideos. El mercado total peruano de harinas y fideos se estimaba en 863.242 toneladas anuales. En este, a diciembre del 2002, Alicorp se mantenía adelante con el 47,5% de participación en harinas industriales, 41,7% en harinas domésticas y 41,2% en fideos⁶.

En el caso de las harinas, las cuatro marcas que posee Alicorp son Blanca Flor, Nicolini, Blanca Nieve y Favorita.

La empresa Alicorp lideraba el segmento de harina preparada con una participación de 86%. Su producto principal en este segmento de mercado era la harina Blanca Flor. En el segmento de harina sin preparar, la empresa tenía apenas una participación de 8%, las harinas a granel/suelta y/o artesanal representaban el 87% y el resto correspondía a las marcas pequeñas envasadas⁷.

En el caso de los fideos, las principales marcas que posee la empresa son Nicolini, Don Vittorio y Lavaggi. En este rubro, la estrategia de Alicorp ha consistido en relanzar estas tres marcas, además de introducir nuevas líneas de producto. Un factor importante 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, 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

Comprenden la producción de aceites, mantecas, margarinas y jabones.

5 Ibídem

6 Ibídem

7 Conep. «Favorita Cocinera», en: *Séptimo concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2002*. Casos ganadores Oro y Plata.

El mercado de aceites y grasas comestibles en el país se estimaba en 281.858 toneladas anuales, siendo Alicorp la líder (año 2002). Otras empresas que participaban en el sector eran Industrias Pacocha, Ucisa, Oleoficio, Cinolsa, Industrias Alpamayo S. A. y Unicel.

El rubro más importante es el de aceites, en el que la empresa mantiene sus marcas Primor, Capri, Friol y Cocinero. En el rubro de margarinas, las marcas que mantiene la empresa son Sello de Oro y Fina. Cabe mencionar que, en el segmento de mantecas y aceites, existen los productos vegetales (en el que la materia prima son grasas vegetales) y los productos compuestos (en el que la materia prima son grasas vegetales y animales).

El mercado de jabones de lavar se estimaba en 46.170 toneladas. La marca más importante era Bolívar, que abarcaba cerca del 70% del mercado nacional.

La estrategia aplicada por la empresa en este negocio ha estado orientada a lograr la consolidación del segmento de aceites vegetales, además de poner énfasis en la marca, la calidad y la presentación de los productos. En el 2002, los rubros de aceites y mantecas se han visto afectados por el ingreso de aceites argentinos y bolivianos, así como mantecas importadas.

El negocio de golosinas

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

El mercado total de galletas dulces y saladas en el Perú se estimó en 63.343 toneladas anuales, con un consumo per cápita de 2,4 kilos al año, según cifras del 2002. Alicorp mantenía el 23,3% de este mercado, a pesar de estar altamente fragmentado⁸.

El mercado de mayonesas en el Perú se estimó en 2.500 toneladas anuales, con un consumo de 0,1 kilos per cápita para el año 2002. La empresa era la líder del

8 Apoyo & Asociados. «Alicorp S. A. A.». Junio del 2003 (<http://www.aai.com.pe>).

mercado con su marca AlaCena que, en diciembre del 2002, tenía el 78,5% de participación en el mercado. Los principales competidores en el mercado eran Hellmann's (Industrias Pacocha) y Maggi (Nestlé Perú)⁹.

El negocio de alimentos balanceados

En el negocio de alimentos balanceados para animales, Alicorp mantiene la marca Nicovita que es principalmente exportada al mercado centroamericano.

Durante el 2002, Alicorp modificó su estructura organizacional. El nuevo modelo está compuesto por tres unidades de negocio: consumo masivo, unidad de harinas industriales y unidad de alimentos balanceados.

3. Harina favorita: Favorita Cocinera

Favorita Cocinera es una harina sin preparar que no contiene leudantes, lo que permite su uso en diversos platos de cocina; por ejemplo, puede ser usada como espesante en las frituras, en los apanados, en los amarrados, entre otros.

3.1. Campaña promocional

La empresa decidió potenciar la marca Favorita como la marca de excelencia en el segmento de harina sin preparar a partir del año 2001. Alicorp era consciente de que, para lograrlo, requeriría del traslado del consumo de las harinas a granel/suelta y/o artesanal hacia la harina sin preparar de la marca que estaba siendo impulsada, lo cual ya se había intentado con anterioridad. Una medida adoptada previamente con este fin fue la introducción de presentaciones pequeñas (de ½ y ¼ de kilo), pero fue insuficiente para romper las barreras existentes, a pesar de que la compra del producto en estos tamaños menores significaba un menor desembolso para las amas de casa.

Entonces, Alicorp reconoció que, para poder incrementar su participación en el segmento de harinas sin preparar, debía vencer una serie de obstáculos. En primer lugar, debía identificar las barreras reales que impedían un cambio de hábitos en el consumidor para poder vencerlas y permitir que se genere el cambio. En segundo lugar, debía crear una propuesta de valor, que hiciera que el

9 Ibídem

consumidor percibiese que se le estaba entregando un valor agregado que justificaba el cambio y un *premium* de precio, dentro de una categoría con pocas oportunidades de diferenciación de producto. En tercer lugar, debía lograr impulsar su marca Favorita sin «canibalizar» a la harina Blanca Flor, que era la líder en el segmento de repostería.

Los estudios demostraban que una de las principales variables que constituían una barrera para el traslado del consumo hacia el producto envasado era el precio. Según ello, competir en una categoría de bajo valor agregado, orientándose a los niveles socioeconómicos C y D y sobre la base de la rentabilidad, no iba a ser fácil. Sin embargo, estos estudios también señalaban que las amas de casa tenían un error de concepto: creían que la harina a granel o suelta era para la cocina y que todas las harinas envasadas eran para repostería. Para este público, las comunicaciones no permitían establecer la diferencia entre las versiones de harinas envasadas, tanto las preparadas como las sin preparar. Por lo tanto, el mensaje que se daba a través de los distintos medios no había sido totalmente comprendido, ya que pensaban que se trataba simplemente de calidades diferentes de harina para repostería.

El descubrimiento de este *insight* permitió a los fabricantes darse cuenta de que las harinas sin preparar envasadas (de cocina) no estaban realmente posicionadas en la mente del consumidor. Esto permitía entender la poca efectividad de los lanzamientos de la harina cuando solo experimentaban modificaciones en el tamaño/desembolso, dado que las personas solo percibían que se trataba de un cambio de tamaño en las harinas de repostería y que no era necesario pagar más si esta harina iba a ser utilizada en la cocina.

3.2. Objetivos y estrategias de *marketing*

Los principales objetivos de *marketing* perseguidos por la campaña publicitaria desarrollada para la harina Favorita se centraron en lograr un incremento en su participación en el segmento de harinas sin preparar: de 6% a 15% en un plazo de un año. Asimismo, se buscó mantener la rentabilidad promedio de la categoría, lo cual implicaba que no se recurriría a la competencia en función del precio, ya que se pretendía mantener los márgenes promedio del producto envasado. Además, se trató de evitar la «canibalización» del mercado de harinas para repostería que estaba liderado por otro de los productos de Alicorp, Blanca Flor.

Durante la campaña, que se inició en abril del 2001, Alicorp recurrió a diversas estrategias para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados.

En primer lugar, la empresa trató de aprovechar la percepción equivocada de las personas acerca del mercado de harinas. La estrategia utilizada para el lanzamiento del producto consideró que se trataba de la introducción de la «primera» harina especial para cocina que viene envasada. Esto se hizo con la finalidad de resaltar que no era una harina envasada que ya existía previamente en el mercado y que ahora venía en envase más pequeño, sino que se trataba de un nuevo producto, de una harina para cocinar, como en el caso del granel; la diferencia era que ahora venía envasada. Esto requirió que el empaque, el producto y las campañas de promoción y comunicación se orientaran a transmitir este beneficio. Un aspecto importante era que la comunicación debía ser lo suficientemente clara como para poder generar un cambio en la percepción y el hábito en el grupo objetivo.

De esta manera, se adoptaron las siguientes medidas:

- Se recurrió al cambio de nombre: de «Favorita, harina sin preparar» a «Favorita Cocinera».
- Se intentó reposicionar la marca haciendo uso de una campaña de lanzamiento por televisión que pretendía comunicar en forma clara y directa la novedad.
- Se hizo uso de un *merchandising* activo que explicara el nuevo concepto en los mercados y que incentivara la prueba del producto a su público objetivo.
- Se desarrolló una nueva presentación para el uso en la cocina.

Las subestrategias específicas fueron las siguientes:

- Estrategia de producto: la empresa se basó en el uso del mismo producto que antes vendía en el mercado, es decir, de la harina sin preparar que no contenía leudante, lo cual permitía diversos usos en la cocina.
- Estrategia de empaque: el empaque debía tener una doble funcionalidad: por un lado, debía comunicar el beneficio de la nueva presentación, sin variar la línea de diseño de la marca; y, por otro lado, debía actuar como material de punto de venta al momento de que el producto fuese exhibido. Considerando esto, se tomaron las siguientes acciones:
 - Se elaboró un logotipo con el nuevo nombre «Favorita Cocinera» y se introdujo un nuevo icono, el platito hambriento, en la parte media frontal del empaque.

- Se colocó el precio sugerido de S/.0,50 en la esquina superior del empaque, medida que solo sería temporal.
 - Se incluyeron un mensaje didáctico y recetas de cocina sencillas y económicas en la cara trasera del empaque.
 - Se incluyó un orificio en la parte superior central del empaque con el fin de que pudiera ser colgado como exhibidor.
- Estrategia de presentación: se consideró el lanzamiento de una única presentación pequeña de 210 gramos, la misma que reemplazaría a las dos versiones anteriores (harina preparada y sin preparar) de ¼ de kilo.
- Estrategia de precio: sobre la base del tamaño del empaque, se fijó un precio de venta de S/.0,50, precio que era equivalente al desembolso habitual en la compra de harina a granel y que permitía mantener los márgenes del producto envasado. Dado el éxito de la campaña y el mayor valor percibido del producto, se logró realizar incrementos de precios que permitieron que el precio llegara a S/.0,60 por gramo.
- Estrategia de *merchandising*: esta estrategia se llevó a cabo en el punto de venta e incluyó el concepto de *merchandising* activo, denominación que se le dio debido a la utilización de una pequeña pieza teatral, la misma que fue presentada en 80 mercados públicos en todo el país. Dicha pieza teatral presentaba a un cazador de Alicorp que iba en búsqueda de otro personaje sucio y rebelde, la harina a granel, que estaba escondido en el mercado. Una vez que lo ubicaba, lo limpiaba y lo guardaba en un lugar seguro: el envase de Favorita Cocinera. Este método permitía explicar en forma didáctica que existía una nueva harina para cocinar, pero que ahora estaba envasada; además, lograba una gran convocatoria por lo inusual y divertido del evento, lo cual generaba *awareness* y empatía con la marca entre comerciantes y consumidores.
- Estrategia de distribución: la harina para cocina se solía vender en su presentación a granel o artesanal y dicha venta estaba concentrada en pocos comerciantes minoristas, debido a que las amas de casa preferían acudir a un comerciante que tuviese una mayor rotación para minimizar el riesgo de que la harina estuviese pasada. Entonces, la empresa debía tratar de extender la distribución de harina para cocina. Con el fin de lograr su cometido, Alicorp concentró sus esfuerzos en lograr una alta cobertura horizontal inmediata en el nivel nacional, utilizando su red de distribuidoras como principal herramienta. Su objetivo primordial era lograr incrementar los niveles de distribución de Favorita de 40% a 80%.

Las acciones ejecutadas para poder cumplir con tal objetivo fueron las siguientes:

- Se redujo el tamaño del envase secundario que ahora contenía un total de doce bolsas del producto de 210 gramos, lo que, a su vez, permitía un desembolso menor por parte del comerciante.
- Transcurridas las dos primeras semanas de lanzamiento del producto, se lograron «barridos de distribución».
- Se hizo una intensa campaña de visibilidad, utilizando para ello el propio empaque del producto como un elemento colgante y el diseño de material de exhibición ad hoc.
- Se recurrió a la capacitación extensiva de la fuerza de ventas con el fin de manejar las objeciones que se pudieran presentar en la actividad comercial.

3.3. Publicidad de la campaña

Los objetivos publicitarios de Alicorp en la campaña promocional de su harina Favorita se centraron en tratar de convencer a las amas de casa de que existía una nueva y mejor opción en el mercado de harinas para cocinar, como su producto Favorita Cocinera.

Desde el punto de vista de la empresa, su publicidad debía convencer al público objetivo de que la harina para cocinar ahora venía envasada y su nombre era Favorita Cocinera. Para lograr comunicar esto, se creó la campaña televisiva «Julito» que puso en evidencia, de forma simpática e inteligente, la costumbre arraigada del ama de casa de comprar harina a granel cuando deseaba adquirir una harina para cocinar. Esta actitud estaba tan enraizada en el ama de casa que, aunque sabía que se trataba de Favorita Cocinera, ella, de manera terca, insistía en que esta le fuese entregada en una bolsita de harina suelta. El argumento utilizado en la campaña publicitaria parecía funcionar en el ama de casa televisivente, porque ella no intentaba identificarse con el ama de casa terca, sino más bien con el hijo del bodeguero, «Julito», quien, de manera astuta y educada, trataba de seguirle el juego a su cliente. La idea que se manejó en la publicidad era tratar de mostrar de manera sencilla que Favorita Cocinera, si bien venía envasada, era una harina para cocinar. Además, intentaba mostrar claramente, y sin desviarse de la historia, que el desembolso era de solo S/.0,50, y pretendía hablar de las condiciones poco higiénicas del producto a granel. A pesar de que el comercial fue de baja exposición, puesto que se contó con un presupuesto de medios austero, tuvo un alto impacto y alta memorabilidad.

La estrategia publicitaria consideró no solo la televisión como principal medio publicitario, también se recurrió a una campaña táctica en radio abierta en todo el país, y radio en los principales mercados de Lima, material gráfico *pop* y un trabajo dedicado de exhibición y visibilidad en puntos de venta.

3.4. Audiencia objetivo

La audiencia objetivo de la campaña publicitaria utilizada por Alicorp para su producto Favorita Cocinera se orientó principalmente a las amas de casa de los niveles socioeconómicos C y D, en el nivel nacional, las que se caracterizaban por ser las principales consumidoras de harina a granel.

3.5. Estrategia de medios

La empresa tenía como objetivo posicionar un nuevo concepto en el mercado. El principal medio utilizado para cumplir con dicho objetivo fue la televisión, la cual concentró el 80% de la inversión publicitaria. El segundo medio publicitario fue el «*merchandising* activo», al cual se destinó el 15% del total. Luego, estaba la radio a la que se le destinó el 5% restante. El monto de la inversión publicitaria ascendió a US\$ 998.000 (a tarifas impresas) para un período de exhibición comprendido entre abril y septiembre del 2001.

Dado que el presupuesto asignado para la campaña era limitado, se optó por una estrategia de *flightings*, estando al aire en dos períodos bimensuales: el primer período correspondió al lanzamiento y el segundo período fue después de dos meses de descanso en que se buscó reforzar la campaña. Las acciones fueron las siguientes:

- Se contó con *heavy-ups* de 800 TGRP y mantenimiento de 680 TGRP mensuales.
- El período de la campaña comprendió un total de quince semanas, entre los meses de abril y septiembre del 2001.
- Se hicieron pauteos en las mañanas y a la hora de almuerzo, lo cual estuvo de acuerdo con la estrategia de *marketing*. En el horario de apertura, se hicieron pauteos durante las primeras dos semanas para comunicar la novedad al comercio.

El cuadro 1.7 permite mostrar cuáles fueron los montos gastados en publicidad en tres marcas de harina.

3.6. Resultados obtenidos

Los resultados atribuidos a la campaña que Alicorp realizó para su producto Favorita Cocinera fueron favorables. El producto logró casi cuadruplicar su participación, la misma que pasó de 6% a 24%; esto también se reflejó en los volúmenes de venta, que pasaron de 60 a 250 toneladas mensuales (que significó un incremento de 310%).

La distribución se incrementó, pasando de niveles de 40% a 80% (distribución en puestos de mercado y bodegas), que constituyó un nivel récord en la categoría de harinas sin preparar.

Se logró un claro posicionamiento. El último estudio de Brand Tracking, realizado en Lima en el mes de junio del 2001, mostró que Favorita era percibida entre las usuarias como la harina para cocinar, cuyos atributos vinculados al uso en la cocina consideraban, por ejemplo, que los apanados salían bien armados, las comidas tenían un sabor más agradable, las comidas salían más consistentes y las frituras salían más crocantes.

Un aspecto importante fue que el éxito alcanzado por Favorita no llegó a afectar el negocio de Blanca Flor que creció 20% en toneladas y siete puntos en participación en el período, siguiendo su propia estrategia en repostería.

De esta manera, logró trasladar el consumo de harina de cocina hacia una envasada y permitió que los beneficios también se orientaran hacia los accionistas, quienes encontraron un negocio adicional, Blanca Flor y Favorita, las cuales estaban claramente posicionadas en dos segmentos distintos que servirían como plataformas de crecimiento a futuro. Los beneficios para el consumidor se centraron en su traslado del producto a granel hacia uno envasado, lo cual elevó su calidad de vida y obtuvo mayor garantía, higiene y estatus. Por el lado del comercio, los beneficios se centraron en la extensión del manejo de la categoría al doble del número de comerciantes existentes, y en la mayor practicidad en el despacho y en el almacenamiento de la harina.

Preguntas

1. Explique las oportunidades y riesgos que presentó la campaña desarrollada por la empresa Alicorp para su producto Favorita Cocinera.

2. Haga un análisis de los competidores de Favorita Cocinera.
3. Haga un análisis del comportamiento del consumidor.
4. Explique el posicionamiento de la harina preparada y la harina sin preparar en el mercado.
5. ¿Cuáles son los principales atributos que presenta el producto Favorita Cocinera?

Cuadro 1.1

**MARCA PREFERIDA DE HARINA
SEGÚN NIVELES SOCIOECONÓMICOS
(en porcentajes)**

Marca preferida	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D/E
Blanca Flor	41	40	44	44	38
Santa Rosa	16	14	14	19	15
Nicolini	8	18	15	8	5
Favorita	7	2	13	6	7
Molitalia	3	11	4	4	1
Otros	4	3	3	5	3
Suelta/a granel	14	0	1	9	22
No precisa	7	12	5	5	9
Base real	202	32	48	71	51
Distribución ponderada	100%	4,4%	13,8%	13,5%	47,9%

Total: 100% vertical

Base: total de amas de casa entrevistadas de hogares que consumen harina

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado S. A. *Liderazgo en productos alimenticios*. Informe gerencial de marketing. Lima, junio del 2001, p. 28.

Cuadro 1.2

**MARCA PREFERIDA DE HARINA
(junio 1998 – junio 2001)**

	Junio 1998	Junio 1999	Junio 2000	Junio 2001
Blanca Flor	36	47	42	41
Santa Rosa	26	18	17	16
Nicolini	11	11	8	1
Favorita	2	1	8	7

Base: total de amas de casa entrevistadas de hogares que consumen harina

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado S. A. *Liderazgo en productos alimenticios*. Informe gerencial de marketing. Lima, junio del 2001, p. 28.

Cuadro 1.3

**FRECUENCIA DE CONSUMO Y
FRECUENCIA DE COMPRA DE LA HARINA**

Frecuencia de consumo ^{1/}	%
Consumo habitual	31
Diario/varias veces a la semana	18
Semanal	7
Quincenal/mensual	6
Ocasional	30
Nunca	39
Frecuencia de compra ^{1/}	%
Diario/varias veces a la semana	22
Semanal	35
Quincenal/mensual	37
Ocasional	6
Nunca	0

Nota: 1/ Total: 100% vertical, sin incluir consumo habitual
Base: total de amas de casa entrevistadas que en sus hogares consumen dicho producto

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

Cuadro 1.4

LUGAR DE COMPRA DE HARINA
(en porcentajes)

Lugar de compra	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D/E
Mercado (puestos)	60	4	20	60	75
Supermercados/autoservicios	22	85	65	20	2
Bodegas	18	11	15	20	23
Base real	202	32	48	71	51
Distribución ponderada	100%	4,8%	13,8%	33,5%	47,9%

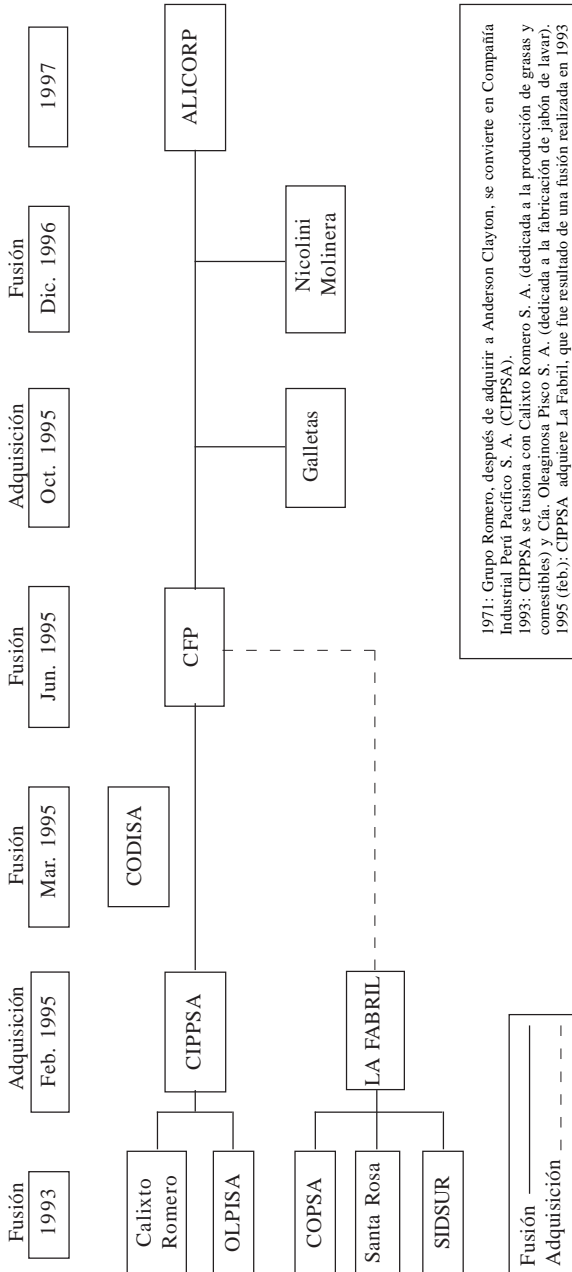
Total: 100% vertical

Base: total de amas de casa entrevistadas de hogares que consumen harina

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado S. A. *Liderazgo en productos alimenticios*. Informe gerencial de marketing. Lima, junio del 2001, p. 18.

Gráfico 1.1

ALICORP: NACIMIENTO Y CREACIÓN



1971: Grupo Romero, después de adquirir a Anderson Clayton, se convierte en Compañía Industrial Perú Pacífico S. A. (CIPPSA).
 1993: CIPPSA se fusiona con Calixto Romero S. A. (dedicada a la producción de grasas y comestibles) y Cía. Oleaginosas Pisco S. A. (dedicada a la fabricación de jabón de lavar).
 1995 (feb.): CIPPSA adquiere La Fabril, que fue resultado de una fusión realizada en 1993 de las empresas COPSA, Molinera Santa Rosa y Sidsur (Arequipa).
 1995 (mar.): CIPPSA absorbe a Consorcio Distribuidor (CODISA), dedicado a la comercialización de productos de consumo masivo nacionales e importados.
 1995 (jun.): CIPPSA absorbe a La Fabril y crea el Consorcio de Alimentos Fabril Pacífico (CFP).
 1995 (oct.): CFP compra la fábrica de galletas Molinera del Perú S. A. (Mopesa).
 1996 (dic.): CFP absorbe a las empresas Nicolini Hermanos y Molinera del Perú S. A.
 1997 (feb.): CFP cambió su denominación por la de Alicorp S. A.

Fuente: <http://www.alicorp.com.pe/paginas/esp/nosotros/nosotros.htm>
 Apoyo & Asociados. «Alicorp S. A.». Junio del 2003 (<http://www.aaai.com.pe>).

Cuadro 1.5**ALICORP: COMPOSICIÓN DE LOS INGRESOS**

	Año 2000	Año 2001
Oleaginosos	37,1	42,0
Farináceos	39,9	37,3
Golosinas	6,5	6,1
Arroz	3,0	2,0
Alimentos balanceados	2,5	3,4
Otros	10,9	9,2
Total	100,0	100,0

Fuente: Apoyo & Asociados. «Alicorp S. A. A.». Abril del 2002, p. 2 (tomado de <http://www.aai.com.pe>, abril del 2002).

Cuadro 1.6
PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE ALICORP
 (en porcentajes)

	Dic. 2001	Dic. 2002
Aceites	62,5	61,9
Margarinas	32,7	31,6
Mantecas	60,8	52,1
Mayonesa	71,9	78,5
Jabón	81,6	79,1
Harina (ind. + doméstica) (*)	46,0	47,5
Harina doméstica	43,1	41,7
Fideos	40,7	41,2
Galletas	23,3	23,3

(*) En diciembre del 2002, solo incluye harinas industriales.

Fuente: Alicorp, en: Apoyo & Asociados. «Alicorp S. A. A.». Junio del 2003 (<http://www.aai.com.pe>).

Cuadro 1.7

INVERSIÓN PUBLICITARIA

	TGRP	SOV	US\$M
Blanca Flor	13.760	75%	3.333
Favorita	2.570	14%	998
Molitalia	2.060	11%	324
Total	18.390	100%	4.655

Fuente: Conep. «Favorita Cocinera», en: *Séptimo concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2002*. Casos ganadores Oro y Plata.

Bibliografía

Apoyo & Asociados. «Alicorp S. A. A.». Marzo del 2002 (<http://www.aai.com.pe>).

———. «Alicorp S. A. A.». Abril del 2002 (tomado de <http://www.aai.com.pe>, abril del 2002).

———. «Alicorp S. A. A.». Junio del 2003 (<http://www.aai.com.pe>).

Apoyo Opinión y Mercado S. A. *Liderazgo en productos alimenticios*. Informe gerencial de marketing. Lima, junio del 2001.

———. *Liderazgo en productos alimenticios*. Informe gerencial de marketing. Lima, junio del 2002.

Caser. «Empresa de la semana: Alicorp S. A.». Maximixe, marzo del 2001.

Conep. «Favorita Cocinera», en: *Séptimo concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2002*. Casos ganadores Oro y Plata.

Editorial Síntesis. «Alicorp creció 11 por ciento en ventas y facturación durante el 2001», en: *Síntesis*. 28 de diciembre del 2001, p. 13.

———. «Alicorp logra niveles de distribución récord», en: *Síntesis*. 13 de junio del 2001, p. 24.

———. «Plantas de Alicorp lograron ISO 9002», en: *Síntesis*. 26 de julio del 2001, p. 24.

Mercadeo Latino S. A. «Alicorp se prepara para competir», en: *Marketing Estratégico*. Año XII, No. 208, 1 de abril del 2001.

Peru: Top Publications S. A. C. «Grupo Rodríguez Banda», en: *Peru: The Top 10,000 Companies*. Lima, 2002, pp. 941-4.

———. «Grupo Romero», en: *Peru: The Top 10,000 Companies*. Lima, 2002, pp. 945-60.

Páginas web

- <http://www.alicorp.com.pe/nosotros/vision/vision.htm> (tomado el 2 de octubre del 2002).
- <http://www.alicorp.com.pe/paginas/esp/nosotros/nosotros.htm>
- <http://www.dcrperu.com/informes/todos/Alicorp.htm> (mayo de 1998).

II

Caso: La tiendita de don Pepe

Categoría: Productos
Premio: Effie Oro 2002

Anunciante: Procter & Gamble Perú S. R. L.
Agencia: Leo Burnett del Perú S. A.

1. El sector de detergentes de ropa

El mercado de productos de limpieza se encuentra dividido en tres segmentos. El primero agrupa a detergentes, jabones de lavar, lavavajillas y suavizantes¹.

El mercado de detergentes en el Perú se caracteriza por tener uno de los más bajos índices de consumo de toda Latinoamérica.

A pesar de que el detergente puede concebirse como perteneciente a la categoría de productos de consumo masivo, el mercado de detergentes es uno de los más dinámicos y en el que siempre se producen cambios: aparecen nuevas marcas, nuevas presentaciones y características cada vez más innovadoras que

¹ El segundo segmento del mercado de productos de limpieza está compuesto por lejías, ceras para pisos, betunes, entre otros. El tercero está compuesto por productos de limpieza suntuarios como limpia-muebles, lava-secos, ceras de auto, limpia-vidrios, entre otros.

demuestran que la competencia va más allá del efecto limpiador; no se trata simplemente del lavado y la limpieza.

La innovación es el elemento que guía a las empresas productoras y comercializadoras de detergentes. Por ejemplo, buscan la innovación de alguna característica en la composición de los productos, en el empaque, en la presentación y en la comunicación.

Otra de las características es la segmentación. Si bien se trata de un producto de consumo masivo para la satisfacción de una necesidad básica, el mercado tiene un tipo de producto para cada segmento. Así, por ejemplo, está el detergente con blanqueador, para aquellos que buscan que la ropa se mantenga limpia y conserve el color blanco (sin percutir); el detergente con limón, que deja la ropa con un aroma especial; el detergente especial para lavadoras; entre otros.

Sin embargo, hay un factor importante que ha tendido a afectar la decisión de compra del consumidor. La disminución en el poder adquisitivo lo ha obligado a decidir la compra de este producto sobre la base del precio. El cuadro 2.1 muestra que los principales atributos que busca el consumidor al comprar un producto de limpieza son la garantía de la calidad y el precio. Asimismo, el producto tiende a ser adquirido en forma semanal, quincenal o mensual, siendo los principales lugares de compra los puestos de mercado y los supermercados/autoservicios (ver cuadros 2.2 y 2.3).

En el 2001, el precio promedio de los detergentes cayó fuertemente a 13,3% como resultado de los menores costos de fabricación, tras la reducción arancelaria de algunos insumos importados (componentes petroquímicos y otros productos tensoactivos), cuya tasa arancelaria disminuyó de 12% a 4%, medida que fue decretada a fines de abril del 2001². Como consecuencia, se produjo un mayor dinamismo del sector, alentado por los menores costos de producción. En el 2001, la producción de detergentes creció 9,9% (ver cuadro 2.4).

Igualmente, el consumo aparente de detergentes creció 4,8% en noviembre del 2001, con respecto a noviembre del año anterior, como resultado de la mayor capacidad de mercadeo de las empresas del sector y de una ligera recuperación del consumo, tras la disminución de precios; esto fue atenuado por la mayor utilización de los artículos de limpieza, como lavavajillas (ver cuadro 2.5).

2 Caser. «Productos de limpieza, favorable impacto por reducción arancelaria», en: *Riesgos de Mercado*. Enero del 2002, pp. 95-104.

El sector de detergentes de ropa está conformado por las empresas Procter & Gamble, Colgate-Palmolive, Unilever e Intradevco. A mediados del 2000, Procter & Gamble era la líder en el mercado de detergentes y contaba con el 60% de participación en el total, siendo sus marcas principales Ariel, Ace y Magia Blanca (también maneja el detergente Bold 3). A fines del 2001, todas estas empresas producían aproximadamente 90 mil toneladas por año, de las cuales el 70% correspondía a P & G, y el 30% restante se distribuía entre las otras tres empresas en porcentajes que giran alrededor de 10% cada una³.

Existe una fuerte competencia entre las empresas del sector, lo que ha conllevado a la realización de intensas campañas publicitarias. En Lima, Procter & Gamble destaca como la principal empresa en el segmento de detergentes, seguida por Industrias Pacocha-Unilever (Opal y Amigo Limón), Colgate-Palmolive (Ña Pancha, Invicto y Caricia) e Intradevco (Sapolio).

En el 2001, en el nivel de bodegas y puestos de mercado de Lima, Ariel fue la principal marca de detergente, con 29,1%, seguida por Ace y Magia Blanca, con 19,9% y 19,5% respectivamente. Lo mismo sucedió con la comercialización en autoservicios, en donde Ariel lidera el mercado, pero esta vez seguido por Opal (14,1%) y por Ña Pancha (13,8%)⁴.

Ña Pancha puede ser el caso del detergente de la clase media, mientras que Magia Blanca es el detergente del nicho cerrado⁵.

Si se hace un análisis del sector tomando en cuenta las marcas de detergentes existentes en el mercado, se tiene lo siguiente (ver cuadro 2.7):

- Ariel es una de las principales marcas de Procter & Gamble, considerada como líder en el mercado de detergentes. Según datos de Samimp, en marzo de 1998, contaba con el 40% de participación de mercado⁶. A diciembre del 2000, su participación prácticamente se mantuvo. Este producto es posicionado principalmente como el sacamanchas, siendo un producto rendidor y, por lo tanto, económico, pero con un precio

3 Editora Gestión. «Producción informal de detergentes le restaría mercado al jabón de lavar», en: *Gestión*. 14 de febrero del 2002 (<http://www.gestion.com.pe>).

4 Caser. «Productos de limpieza, favorable impacto por reducción arancelaria», en: *Riesgos de Mercado*. Enero del 2002, p. 95.

5 Medio Empresarial S. A. «Detergentes: cambio constante para lavar mejor», en: *Medio Empresarial*. Septiembre de 1999, pp. 27-8.

6 Mercadeo Latino S. A. «Marcas líderes», en: *Punto de Venta*. P. 13.

premium. En el segmento medio/alto, la marca Ariel alcanza el mayor nivel de recordación, aunque también es recordado por el segmento bajo/superior; en este último caso, ello puede deberse a la intervención de factores como la calidad, el tiempo que este producto se encuentra en el mercado o la publicidad⁷.

- Magia Blanca es otra de las marcas de detergente de la empresa Procter & Gamble. En 1998, era considerada como la segunda marca del mercado de detergentes, contando con una participación de mercado de 23%⁸. Su participación ha ido disminuyendo hasta alcanzar el 14,2% en el 2000.
- Ace es la tercera marca de detergente de la empresa Procter & Gamble. En marzo de 1998, contaba con el 19% de participación y, en el año 2000, disminuyó a 13,8%. Este producto se posiciona como el detergente que deja la ropa más blanca.
- Ña Pancha pertenece a Colgate-Palmolive. En mayo de 1998, su participación era de 7,8% y, en el 2000, prácticamente se ha mantenido. Este producto se ha caracterizado por eliminar el percudido de la ropa, las manchas más difíciles y por dejar un agradable aroma a limpio.
- Invicto es otra de las marcas de Colgate-Palmolive que, en el año 2000, tuvo una participación de mercado menor que 2%.
- Opal es una marca de detergente para ropa que pertenece a Pacocha-Unilever y que ha logrado incrementar su participación, de 4,7% en 1998 a 7,9% en el 2000, habiendo experimentado una caída con respecto a 1999.
- Sapolio es una marca de detergente que pertenece a la empresa Intradevco. Esta empresa estaba anteriormente solo en el segmento de las lavavajillas; pero, debido al éxito alcanzado en este y a que el mercado de detergentes ofrecía una interesante facturación anual de US\$100 millones, decidió extender su marca al mercado de detergentes⁹. En diciembre de 1999, la marca Sapolio contaba con el 6,3% de participación en el mercado de detergentes limeño¹⁰; para diciembre del 2000, pasó a ser la segunda marca, contando con 10,3% de participación de mercado¹¹.

El principal factor que afecta a las empresas de la industria de detergentes es la presencia de productos de contrabando y de productos informales. Los produc-

7 Medio Empresarial S. A. «Detergentes: cambio constante para lavar mejor», en: *Medio Empresarial*. Septiembre de 1999, pp. 27-8.

8 Mercadeo Latino S. A. «Marcas líderes», en: *Punto de Venta*. P. 13.

9 Vinherhotes, Leopoldo. «El caso Sapolio», en: *Gerencia*. No. 244, p. 12.

10 *Ibíd.*, p. 13.

11 Mercadeo Latino S. A. «Intradevco pasa al segundo lugar en detergentes», en: *Punto de Venta*. P. 13.

tos de contrabando provienen sobre todo de las zonas fronterizas y de difícil acceso, predominando aquellos que ingresan por Ecuador. La producción informal representa aproximadamente entre 10% y 12% de la producción anual formal¹². Las empresas artesanales han iniciado la producción de detergentes baratos, preparados con detergente industrial de muy bajo costo y calidad (sulfato de sodio, rellenos y puntitos de colores), que buscan lograr una apariencia similar a los detergentes formales. Se caracterizan por ser comercializados a través de un nombre comercial que no cuenta con registros sanitarios ni con las autorizaciones legales respectivas, y suelen distribuirse en mercados mayoristas y minoristas.

2. Procter & Gamble

Es una empresa estadounidense que fue creada en el año 1837, bajo el nombre Procter, Gamble & Company, dedicándose inicialmente a la producción y comercialización de velas y jabones. Ya para 1989, la empresa facturaba un millón de dólares.

En 1878, lanzó el jabón blanco de B & G, que sería luego el jabón Ivory y fue una revolución en su momento, ya que solo existían los jabones marrones, que no dejaban la piel en buenas condiciones.

En la actualidad, cuenta con fábricas en 70 países y más de 100 mil empleados. Las ventas globales de la empresa llegan a US\$30 mil millones y comercializa 300 marcas entre productos de limpieza, líneas de cuidado de la salud, cosmética, bebidas y alimentos¹³. Entre los artículos más conocidos, están los pañales Pampers, los champús Head & Shoulders y Pantene, el producto medicinal Vick Vaporub, las papas Pringles, el dentífrico Crest, el jabón Camay, entre otros. El cuadro 2.8 muestra las diecinueve marcas de Procter & Gamble que se comercializan en el país.

Junto con Unilever y Colgate-Palmolive, Procter & Gamble controla dos tercios del mercado mundial de productos de limpieza para el hogar¹⁴.

12 Editora Gestión. «Producción informal de detergentes le restaría mercado al jabón de lavar», en: *Gestión*. 14 de febrero del 2002 (<http://www.gestion.com.pe>).

13 «P & G», en *17punto65*. Octubre-noviembre del 2002, p. 8.

14 *Ibíd*em

Es una empresa transnacional que ha logrado posicionar sus marcas de detergente y ha podido separar los atributos que caracterizan a cada una de ellas. Entre las marcas de detergente que comercializa la empresa, se encuentran Ariel, Ace, Magia Blanca y Bold 3, que tienen aproximadamente el 70% de participación en el mercado limeño.

P & G también se caracteriza por ser el mayor inversionista publicitario en el Perú. Según Ibope, en el 2001, invirtió la suma de US\$69 millones¹⁵. P & G ha recurrido a la publicidad comparativa para empujar sus productos y hacer frente a la competencia. Asimismo, ha utilizado la publicidad para transmitir el mensaje de las ventajas que ofrecen a las amas de casa.

P & G destina al área de investigación aproximadamente el 3% de sus ventas netas cada año. También transfiere tecnología para fabricar nuevos productos. Por ejemplo, el trabajo desarrollado en el rubro de jabones y detergentes les dio a los investigadores de la empresa el *know how* acerca de la piel humana, lo que les permitió luego desarrollar lociones para manos y cuerpo.

3. La tiendita de don Pepe

3.1. Campaña promocional

Si bien, a mediados del año 2000, Procter & Gamble era líder en el mercado de detergentes, también era consciente de la importancia de incentivar el consumo de este producto, cuyo consumo per cápita era uno de los más bajos en América Latina, y de otros que tenía la empresa. Para esto, desarrolló una campaña educativa de hábitos de compra y uso de detergente. Esta campaña estuvo orientada a la población de bajos ingresos.

En este segmento de mercado, Procter & Gamble había logrado identificar una serie de barreras en el sector de detergentes, entre las que cabe mencionar las siguientes:

- En primer lugar, estaban los hábitos de compra. Los usuarios solían comprar empaques de tamaño pequeño, dado lo limitado de su presupuesto y porque pensaban que, de esta manera, podrían controlar más fácilmente

15 *Ibidem*

te la cantidad de detergente que usaban. No se daban cuenta de que, al adquirir el empaque pequeño, realmente estaban pagando más por gramo, si lo comparaban por esa misma cantidad en un empaque de mayor tamaño.

- En segundo lugar, estaban los hábitos de uso. Los usuarios no solían utilizar correctamente el detergente, ya que era necesario someter las prendas que iban a ser lavadas al remojo previo. Al no hacerlo, ellos debían adquirir productos adicionales —lo cual implicaba un mayor gasto y la necesidad de refregar la ropa, acto que llevaba al maltrato de la misma— con el fin de obtener un buen resultado en el lavado. Lo que ellos no tomaban en cuenta era que con un buen detergente —de calidad— no era necesario refregar ni usar productos adicionales: bastaba con remojar por una hora y utilizar la cantidad exacta del producto.
- En tercer lugar, estaba el lugar de compra. Los usuarios solían adquirir el detergente en el mercado, puesto que pensaban que era el lugar en donde podrían adquirir los productos más frescos y baratos. Esta actividad la consideraban como agradable y habían logrado establecer una relación bastante familiar con el bodeguero, confiaban en él porque sabían que este cuidaría la calidad de los productos que vendía con el fin de asegurar la fidelidad de sus clientes.

Ante esta situación, Procter & Gamble decidió preocuparse por educar a las amas de casa respecto a sus hábitos de compra y a los bodegueros con el propósito de que ellos tomaran un papel más activo en el proceso de venta.

3.2. Objetivos y estrategias de *marketing*

Los principales objetivos de *marketing* perseguidos por la campaña publicitaria desarrollada para la tiendita de don Pepe se centraron en dos aspectos: en primer lugar, lograr un incremento en el índice de crecimiento del mercado de detergentes en el Perú en 50% frente a los dos años anteriores; y, en segundo lugar, incrementar el *split* de tamaños grandes (presentaciones mayores que 225 gramos) en el mercado de detergentes en el Perú, de 5% a 15%, en un período de dos años, que comprende de mayo del 2000 a junio del 2002.

La estrategia de *marketing* a la que recurrió Procter & Gamble se basó en el desarrollo de una campaña educativa que estaba orientada a mejorar los hábitos de compra y uso de los detergentes que la empresa vendía, con el fin de lograr una mejor experiencia en el lavado. Como se trataba de una campaña de desarrollo de la categoría, no se hacía mención a una marca de detergente en especial.

Los visuales colocados como parte de la publicidad mostraban productos líderes y de larga trayectoria en el mercado, lo cual se hizo para que el mensaje consiguiera una mayor credibilidad por parte de su público objetivo.

Un primer paso para permitir el desarrollo de la categoría fue la identificación de las principales barreras a partir de la cual poder construir la educación del consumidor. Una de las principales barreras identificadas fue la compra de presentaciones pequeñas. Esto lo hacían los clientes sin tomar en cuenta que, a la larga, gastaban más que con las presentaciones más grandes. Por este motivo, se optó por impulsar la compra de empaques grandes para generar el principio de abundancia, con lo cual el consumidor lograba mejorar sus hábitos de lavado al utilizar la cantidad correcta de detergente. Al mismo tiempo, se lograba que el consumidor dejara de utilizar productos adicionales en el lavado, además de no tener que refregar la ropa, con lo que evitaba el maltrato de la misma. Esta era la segunda barrera, la de hábitos de uso.

Con el fin de lograr vencer la barrera del hábito de compra, se desarrollaron dos cápsulas de la tiendita de don Pepe para su producto detergentes. En ambas, se hacía mención al ahorro por gramo que significaba un empaque grande en comparación con el de tamaño pequeño. Al mismo tiempo que se hacía esta comparación, se relanzaba el tamaño intermedio de las diversas marcas de detergente que la empresa vendía.

Con la finalidad de vencer la barrera del hábito de uso, se desarrollaron cápsulas que buscaban explicar claramente cuál era la forma como se debía utilizar el detergente para poder destinar las horas libres a otras labores del hogar.

No se descuidó el aspecto de la relación que debía existir con el bodeguero. La campaña que buscaba fortalecer esta relación se basó en lo siguiente:

- La elaboración de un programa de televisión «Entre caseros». Este tenía como principal objetivo proporcionar información relevante a los bodegueros para que estos tomaran una función activa en el proceso de venta, brindando un mejor servicio a sus clientes y mejorando sus fundamentales de venta.
- El desarrollo de diversos seminarios, los mismos que estarían orientados a todos los bodegueros del país, y consistirían en una serie de charlas destinadas a fomentar el desarrollo de sus negocios.

3.3. Publicidad de la campaña

Los objetivos publicitarios de Procter & Gamble en la campaña promocional de la tiendita de don Pepe se centraron en mejorar los hábitos de compra y de uso de los detergentes que la empresa vendía. Para ello, fue necesario identificar dichas barreras y romperlas, haciendo uso de un lenguaje simple y claro, con humor.

Se evaluaron diferentes alternativas, pero finalmente se decidió por las cápsulas de televisión por considerarse como la mejor forma para educar a los usuarios de bajos ingresos. La elección del medio televisivo se basó en los siguientes argumentos:

- Era el medio más fácil para lograr una mejor comprensión del mensaje.
- El método audiovisual era el más efectivo para enseñar.
- Tenía una gran penetración en el grupo objetivo identificado.

Se decidió por el uso de muñecos porque:

- Permitía una rápida y económica producción.
- Resultaba atractivo tanto para niños como para adultos.
- Lograba romper la tanda publicitaria, ya que anteriormente no se habían utilizado muñecos para la presentación de alguna publicidad por parte de otras empresas.
- Representaba una forma fácil de comunicar el mensaje educacional.
- La facilidad de poder convertir al muñeco en distintos personajes, de acuerdo con las modificaciones que podría requerir el guión

Se decidió por el uso de un vendedor en las cápsulas, como el personaje principal, porque:

- El bodeguero era considerado como un líder de opinión en lo que se refiere al segmento de productos que ofrece.
- Para asegurar una buena predisposición hacia las marcas de detergentes que la empresa mantenía
- Establecía cierta relación con la iniciativa del programa de televisión «Entre caseros».

Las cápsulas, que estuvieron centradas en el uso de un medio televisivo, muñecos y el vendedor como personaje principal, se basaron en barreras específicas

y fueron trabajadas en un lenguaje sencillo y coloquial. En algunas cápsulas, también se recurrió a la relación madre-hijo, porque la madre considera importante que su familia siempre luzca bien.

3.4. Audiencia objetivo

La audiencia objetivo de la campaña publicitaria utilizada por Procter & Gamble para sus detergentes se orientó principalmente a las amas de casa de los niveles socioeconómicos C, D y E. El *target* psicográfico estaba conformado por el grupo de amas de casa preocupadas por la economía de su hogar y por que su familia siempre esté bien cuidada y luzca bien.

3.5. Estrategia de medios

La elección del medio publicitario por parte de Procter & Gamble tomó en cuenta el grupo objetivo y sus posibilidades de acceso a mensajes publicitarios. Además, se tomaron en cuenta otros parámetros como cobertura, alcance y penetración.

De esta manera, la elección de la televisión como principal medio publicitario respondió a los siguientes argumentos:

- Era un medio adecuado a través del cual se podía transmitir el mensaje y ser captado por el público objetivo, el mismo que estaba conformado por las amas de casa de los niveles socioeconómicos C, D y E.
- La televisión era el medio que permitía lograr los objetivos trazados de la manera más eficiente y efectiva; es decir, permitía lograr un mayor alcance con una frecuencia que posibilitaba el dar a entender el mensaje al grupo objetivo.
- Era un medio a través del cual se podía transmitir el programa «Entre caseros» que estaba orientado a satisfacer las necesidades de información de los cerca de 60 mil bodegueros que existen en Lima. El número de bodegas representaba el 4% del total de hogares en Lima, mientras que el *rating* promedio de hogares alcanzaba el 3%, lo cual permitía afirmar que se lograba alcanzar, de manera directa, a una importante población de bodegueros.

El total de recursos invertidos durante el período de exhibición, que comprendió los meses de enero del 2001 a junio del 2002, ascendió a US\$9.693.172.

3.6. Resultados obtenidos

Los resultados atribuidos a la campaña que Procter & Gamble realizó para la tiendita de don Pepe fueron los siguientes:

- Según datos de Samimp, el índice de crecimiento del mercado de detergentes en el Perú pasó de 2,8%, a finales del año fiscal de 1999/2000 (mayo-junio 2000), a 7,2%, a finales del año fiscal 2000/2001 (mayo-junio 2001), y a 4,2%, a fines del año fiscal 2001/2002 (mayo-junio 2002). Con ello, logró su objetivo de incrementar en un 50% la tasa de crecimiento del mercado de detergentes¹⁶.
- Según datos de la Sociedad Nacional de Industrias, la producción industrial de detergentes se incrementó en 9,9% (si se compara el período enero-mayo 2001 con el mismo período del 2002)¹⁷.
- Según datos de CCR, en la categoría detergentes, los empaques de tamaño grande (mayores que 225/250 gramos) llegaron a triplicar su participación en ventas, pasando de 6,5% a 20,65% (si se compara mayo-junio 2000 con el mismo período del 2002)¹⁸.
- Según datos de CCR, el *share* de mercado de detergentes de Procter & Gamble se incrementó de 58,7% a 66,10% (si se compara mayo-junio 2000 con el mismo período del año 2002), es decir, un 13%; este es un incremento significativo tomando en cuenta que los años en que se realizó la campaña fueron años de recesión.

Respecto a la presentación de las cápsulas que fueron transmitidas por televisión, se tiene que:

- El 83% del grupo objetivo ha visto las cápsulas.
- El 76% de los entrevistados manifestó simpatía (agrado) por el personaje de don Pepe.
- El 79% de los entrevistados pensaba que los consejos de don Pepe eran buenos.
- El 77% de los entrevistados afirmó que seguiría los consejos de don Pepe.

16 Conep. «La tiendita de Don Pepe», en: *Séptimo concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2002*. Casos ganadores Oro y Plata.

17 *Ibíd*em

18 *Ibíd*em

Preguntas

1. ¿Está usted de acuerdo con que, para esta campaña, la televisión sea el principal medio publicitario?
2. ¿Qué ventajas y desventajas representa el uso de muñecos en la campaña publicitaria?
3. ¿Desarrolla la empresa una estrategia de jalar o empujar?
4. Explique el comportamiento del consumidor.
5. ¿Cómo debería haber respondido la competencia al conocer esta campaña?

Cuadro 2.1

ATRIBUTOS QUE BUSCAN AL COMPRAR EL PRODUCTO DE LIMPIEZA DEL HOGAR

	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D/E
Garantía de calidad	48	55	51	50	44
Precio	33	27	28	33	36
Higiene	19	10	16	18	21
Cercanía al hogar	12	26	12	11	11
Variedad de productos	8	9	12	10	6
Confianza	6	17	9	4	5
Ambiente agradable	5	5	7	5	4
Rapidez	4	0	4	5	3
Seguridad al momento de comprar	3	5	3	5	2
Frescura	2	2	5	3	1
Trato amable	2	1	2	4	1
No precisa	1	0	10	0	2

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado S. A. *Perfil del ama de casa*. Informe gerencial de marketing. Lima, septiembre del 2001, p. 25.

Cuadro 2.2

**FRECUENCIA DE COMPRA DE
PRODUCTOS DE LIMPIEZA DEL HOGAR**

	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D/E
Diario	7	4	2	3	11
Interdiario	2	1	2	3	2
Dos veces por semana	7	3	2	2	3
Tres veces por semana	3	1	3	2	3
Semanal	38	34	47	41	34
Quincenal	23	29	23	26	21
Mensual	17	21	19	19	14
Cada seis meses	1	0	0	1	1
Ocasional	2	6	1	1	2
Nunca	0	1	1	0	0

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado S. A. *Perfil del ama de casa*. Informe gerencial de marketing. Lima, septiembre del 2001, p. 25.

Cuadro 2.3

**LUGAR DE COMPRA DE
PRODUCTOS DE LIMPIEZA DEL HOGAR**

	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D/E
Mercado (puestos)	56	7	20	56	72
Supermercados/autoservicios	21	81	54	16	7
Bodega	7	0	4	8	9
Hipermercado	7	9	15	8	4
Tienda/bazar/ <i>boutique</i>	2	1	0	1	4
Mayorista	2	0	2	4	0
Minimarket	2	1	2	2	2
Ambulantes/paradita	1	0	2	2	0
Tienda por departamentos	1	1	1	1	1
Consultora	0	0	0	1	0
No precisa	1	0	0	1	1

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado S. A. *Perfil del ama de casa*. Informe gerencial de marketing. Lima, septiembre del 2001, p. 25.

Cuadro 2.4

INDICADORES ESTRATÉGICOS

	1996	1997	1998	1999	2000	2001 ^{1/}	2002 ^{2/}
Indicadores del entorno (var. %)	2,5	6,7	-0,4	0,9	3,1	-0,2	3,4
PBI global	0,9	7,8	-3,1	-1,9	5,1	-0,5	3,2
PBI comercio	2,4	4,2	-1,0	-0,4	3,9	1,2	3,5
Consumo privado							
Precio por mayor (fin de período en US\$)							
Detergente (bolsa de 250 unid.)	0,64	0,71	0,67	0,61	0,59	0,61	0,58
Producción nacional							
Detergente (miles de TM)	59,0	69,0	68,1	79,2	71,7	78,8	83,6

1/ Estimado

2/ Proyectado

Fuente: elaboración: Maximixe

Datos históricos: BCR, MITINCI, INEI

Caser. «Productos de limpieza, favorable impacto por reducción arancelaria», en: *Riesgos de Mercado*. Enero del 2002, p. 95.

Cuadro 2.5

CONSUMO APARENTE DE DETERGENTE

	1999	2000	Var. %	Ene-nov. 2000	Ene-nov 2001	Var. %
Producción	79,24	71,68	-9,5	71,15	74,80	5,1
Importaciones	1,45	0,34	-76,8	0,33	0,29	-13,4
Oferta = Demanda	80,69	72,02	-10,7	71,48	75,09	5,0
Exportaciones	8,14	9,71	19,3	8,53	9,14	7,2
Consumo aparente	72,55	62,31	-14,1	62,95	65,95	4,8

Fuente: Elaboración: Maximixe

Datos históricos: MITINCI, Aduanas

Caser. «Productos de limpieza, favorable impacto por reducción arancelaria», en: *Riesgos de Mercado*. Enero del 2002, p. 100.

Cuadro 2.6

DETERGENTES: PARTICIPACIÓN POR EMPRESA

Empresas	Diciembre 1999	Diciembre 2000	2001
Lima			
Procter & Gamble	73,9%	52,4%	65,3%
Intradevco	6,4%	19,6%	5,9%
Colgate-Palmolive	8,7%	22,2%	12,6%
Industrias Pacocha	9,9%	3,9%	13,0%
Otros	1,1%	1,9%	3,2%
Provincias			
Procter & Gamble	68,0%	51,0%	
Industrias Pacocha	10,3%	20,9%	
Colgate-Palmolive	9,7%	19,9%	
Intradevco	8,1%	6,8%	
Otros	3,9%	1,4%	

Elaboración: Inteligencia Comercial Latinoamericana S. A. C.

Fuente: Samimpanel S. A., en: Mercadeo Latino S. A. «Intradevco pasa al segundo lugar en detergentes», en: *Punto de Venta*. P. 13.

Caser. «Productos de limpieza, favorable impacto por reducción arancelaria», en: *Riesgos de Mercado*. Enero del 2002, p. 95.

Cuadro 2.7

DETERGENTES: PARTICIPACIÓN POR MARCAS

Marcas	Marzo1998	Diciembre 1999	Diciembre 2000
Ariel	39,8%	38,4%	39,3%
Magia Blanca	22,9%	18,6%	14,2%
Ace	18,8%	15,4%	13,8%
Ña Pancha	6,8%	5,9%	7,6%
Opal	4,7%	9,7%	7,9%
Invicto	2,5%	2,3%	1,8%
Sapolio	1/	6,3%	10,2%
Otras	4,5%	3,4%	5,2%

Notas: 1/ La marca Sapolio, en marzo de 1998, está considerada en otros.

Elaboración: Inteligencia Comercial Latinoamericana S. A. C.

Fuente: Samimpanel S. A., en: Mercadeo Latino S. A. «Intradevco pasa al segundo lugar en detergentes», en: *Punto de Venta*. P. 13 (años 1999-2000).

Samimp S. R. L., en: Mercadeo Latino S. A. «Marcas líderes», en: *Punto de Venta*. P. 13 (año 1998).

Cuadro 2.8

MARCAS QUE MANEJA P & G EN EL PERÚ

Marcas	Sectores
Ace	Detergente
Always	Toallas higiénicas
Ariel	Detergente
Ayudín	Lavavajilla
Bold 3	Detergente
Camay	Jabón de tocador
Crest	Pasta dental
Head & Shoulders	Champú
Magia Blanca	Detergente
Moncler	Jabón de tocador
Old Spice	Productos para después de afeitarse
Pampers	Pañal desechable
Pantene	Champú
Pert Plus	Champú
Pringles	Bocaditos: papas
Safe Guard	Jabón de tocador
Salvo	Lavavajilla
Secret	Desodorante
Vick	Producto medicinal

Fuente: *17punto65*. Octubre-noviembre del 2002, p. 12.

Bibliografía

Apoyo Opinión y Mercado S. A. *Perfil del ama de casa*. Informe gerencial de marketing. Lima, septiembre del 2001.

Caser. «Productos de limpieza, favorable impacto por reducción arancelaria», en: *Riesgos de Mercado*. Enero del 2002.

Conep. «La tiendita de Don Pepe», en: *Séptimo concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2002*. Casos ganadores Oro y Plata.

Editora Gestión. «Producción de detergentes crecería 3% este año», en: *Gestión*. 21 de marzo del 2002 (<http://www.gestion.com.pe>).

—. «Producción informal de detergentes le restaría mercado al jabón de lavar», en: *Gestión*. 14 de febrero del 2002 (<http://www.gestion.com.pe>).

Medio Empresarial S. A. «Detergentes: cambio constante para lavar mejor», en: *Medio Empresarial*. Septiembre de 1999, pp. 27-8.

Mercadeo Latino S. A. «C-P Perú amenaza con ser más agresivo... se viene una serie de lanzamientos», en: *Marketing Estratégico*. Año VIII, No. 179, 15 de mayo de 1998.

—. «Intradevco lanza detergente Sapolio», en: *Punto de Venta*. P. 22.

—. «Intradevco pasa al segundo lugar en detergentes», en: *Punto de Venta*. Pp. 13-4.

—. «Marcas líderes», en: *Punto de Venta*. P. 13.

—. «P & G relanza Ariel y Ace», en: *Marketing Estratégico*. Año IX, No. 207, 2000.

«Mercado informal representa el 12% del mercado de detergentes», en: *Expreso*. Lima, 8 de febrero del 2002, p. 12.

Peru: Top Publications S. A. C. «Grupo Procter & Gamble», en: *Peru: The Top 10,000 Companies*. Lima, 2002, pp. 926-7.

17punto65. Octubre-noviembre del 2002.

Vinherhotes, Leopoldo. «El caso Sapolio», en: *Gerencia*. No. 244, p. 12.

Página web

- <http://www.pg.com> (Procter & Gamble).

III

Caso: Somos más, pagamos menos

Categoría: Servicios
Premio: Effie Oro 2002

Anunciante: Telefónica Móviles S. A. C.
Agencia: Ad-hoc S. A.

1. Análisis del sector

Antes de 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; y el segundo, 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 de monopolios y por ofrecer servicios básicos. En este, las concesiones de operación de telefonía, telégrafo, 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. En el caso del Perú, por ejemplo, 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 también accionistas. El segundo segmento de mercado se caracterizaba por la presencia de la televisión.

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 de la banda UHF de mayor amplitud, pero de menor calidad (que reemplazó a medias a la banda VHF), y luego la aparición del cable como alternativa de entrega de señales permitieron el surgimiento de la televisión por cable, afectando 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, como sucedió con la Compañía Peruana de Teléfonos —a partir del año 1969—, la cual mantenía una oferta considerablemente atrasada en relación con la demanda de los consumidores. Sin embargo, desde fines del año 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. Como resultado del proceso de privatización, Telefónica de España 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, comenzó el proceso de apertura a la competencia en el sector de telecomunicaciones, lo que propició la proliferación de solicitudes de concesiones ante el Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Varias empresas solicitaron la concesión del servicio de larga distancia nacional e internacional, que fue uno de los rubros de mayor interés; este es el caso de BellSouth, FirstCom, Nextel y Motorola Internacional. 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 mismas

1 Caser. «Telefonía. No se logran acuerdos de interconexión», en: *Riesgos de Mercado*. Junio del 2000, p. 36.

2 *Ibídem*

que estuvieron basadas en brindar servicios con mayor valor agregado, y a la ampliación de su cobertura.

A fines del año 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 447³.

Entre 1993 y 1999, se notó un crecimiento en 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 (ver cuadro 3.1). 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 millón en 1999 (ver cuadro 3.2)⁴.

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

Entre 1999 y el 2000, se invirtieron US\$518 millones en el sector de telecomunicaciones⁷. Esta nueva inversión extranjera se orientó a facilitar la entrada de nuevos operadores en telefonía móvil, radio troncalizado (Nextel), larga distancia y transmisión de datos a alta velocidad (Milicom Perú, Telefónica), entre otros. Las empresas del sector entraron a competir y dirigieron sus estrategias a la

3 Conep. «FirstCom», en: *Quinto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos finalistas* (documento). Lima, 5 de septiembre del 2000, p. 37.

4 Instituto Latinoamericano de Desarrollo Empresarial. «Evolución y perspectivas del mercado de telecomunicaciones», en: *Avance Económico*. Año XX, No. 230, p. 20.

5 Caser. «Telefonía. Se desata competencia», en: *Riesgos de Mercado*. Febrero del 2001, p. 97.

6 Caser. «Telefonía. Expandingo la telefonía rural», en: *Riesgos de Mercado*. Octubre del 2000, p. 87.

7 Roquez, Adolfo. «Telecomunicaciones en el Perú. ¿Cuál es su estado actual?», en: *Pc World*. Año 10, No. 245, Lima, Empresa Editora El Comercio, 16 de mayo del 2001, p. 33.

consolidación de sus operaciones, basadas en brindar servicios con mayor valor agregado, y a la ampliación de su cobertura.

En aquel entonces, el Perú atravesaba por un período recesivo. Sin embargo, la baja penetración con la que contaba el sector de teléfonos móviles en los hogares (5%) hacía que este mercado fuera interesante para los operadores internacionales. En el primer trimestre del 2000, los usuarios de teléfonos celulares dentro de la comunidad andina superaron los 8 millones, correspondiendo la mayor cantidad a Venezuela (3,4 millones), Colombia (3,2 millones) y Perú (1 millón), seguidos por Ecuador (400 mil) y Bolivia (380 mil)⁸.

A diciembre del 2000, el mercado de teléfonos móviles estaba compuesto por Telefónica Movistar, que mantenía la posición de líder con el 67% del mercado; BellSouth, que contaba con el 28% de participación; y Nextel, con el 5%. El Perú contaba con 2,9 millones de abonados telefónicos, 6,7 líneas fijas en servicio por cada cien habitantes, una densidad telefónica —incluida la celular— de 11,5 por cada cien habitantes, un tendido de más de siete mil kilómetros de fibra óptica y un 95% de digitalización de la red en telefonía fija⁹.

El segmento de mercado de celulares se caracterizaba por mantener una política *mix*: modalidad prepago y modalidad contrato. El 70% del mercado se orientaba a la modalidad de prepago y el 30% restante, a la modalidad de contrato. El consumidor mostraba cierta resistencia hacia esta última modalidad que, por lo general, tenía un plazo de veinticuatro meses. En el 2000, el número de suscriptores en el servicio de telefonía celular creció 25,4% y llegó al millón 626 mil líneas, debido a la mayor demanda del servicio a través de tarjetas prepago. A inicios del 2001, Telefónica mantenía alrededor del 69% del mercado, mientras que el 31% lo tenía BellSouth¹⁰.

En esta fecha, ingresó Telecom con la marca Tim al mercado peruano, realizando un gran despliegue publicitario asociado al concepto de libertad y haciendo uso del soporte de la tecnología GSM (Tim Chip). Esta empresa enfocó su crecimiento en la modalidad prepago con bajos precios de equipos, dejando de lado la

8 Caser. «Telefonía. Expandingo la telefonía rural», en: *Riesgos de Mercado*. Octubre del 2000, p. 88.

9 Roquez, Adolfo. «Telecomunicaciones en el Perú. ¿Cuál es su estado actual?», en: *Pc World*. Año 10, No. 245, Lima, Empresa Editora El Comercio, 16 de mayo del 2001, p. 33.

10 Caser. «Telefonía. Se desata competencia», en: *Riesgos de Mercado*. Febrero del 2001, p. 99.

modalidad de contrato y concentrando sus esfuerzos en el público de entre dieciocho y veinticinco años de edad. Mientras tanto, empresas como Nextel —que ingresó al mercado peruano a fines de 1998— concentraban su estrategia en el segmento empresarial, y BellSouth recurría a una estrategia de confrontación directa y se basaba en la campaña del chip y la incorporación de planes libres (restricción de horarios y concesión de más minutos).

La penetración de la telefonía móvil ha pasado de 5,5%, a principios del 2001, a 7,6%, en julio del 2002¹¹. Se espera que la telefonía móvil siga siendo la más dinámica y que, para el año 2003, alcance el 12%. La velocidad de penetración va de la mano con la mayor cobertura alcanzada, la continua mejora en las prestaciones en los servicios ofrecidos, la reducción de los precios para disponer de una línea de este tipo y la multiplicidad de planes tarifarios. Sin embargo, la densidad telefónica fija se ha detenido en 6,8 líneas por cada 100 habitantes. Esta cifra es menor si se compara con Argentina (18,3), Chile (31,8), Colombia (7,4), Brasil (16,6) y Venezuela (24,5) (ver cuadro 3.3).

Un factor que ayudó al desarrollo de las telecomunicaciones en el Perú fue el conjunto de leyes y regulaciones dadas entre los años 1993 y 1994. Entre ellas, se pueden mencionar a la ley de promoción privada en el sector de telecomunicaciones (D. L. 702), la ley general de telecomunicaciones (D. L. 0132-93-TCC), y la ley 26285 para la desmonopolización progresiva de los servicios públicos de telecomunicaciones de telefonía fija local y de servicios de portadores de larga distancia. A ello colaboró la creación de OSIPTEL (Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones) cuya misión es supervisar y regular la marcha del mercado de telecomunicaciones en el país.

En conclusión, entre 1994 y el 2001, el número de abonados de telefonía móvil creció a un promedio anual de 62,6% y, en febrero del 2002, llegó a más de 1 millón 800 mil (celular, radio troncalizado y satélite), entre otros factores, gracias a las menores tarifas, la mayor competencia y la diversidad de servicios y formas de pago existentes¹². El número de abonados se concentró en Lima, con el 70,8%, y alcanzó la densidad de catorce líneas móviles por cada cien habitantes; en el caso de las provincias, alcanzó a casi dos líneas por cada cien.

11 Editora Gestión. «Tim Perú supera meta de ventas previstas en primer semestre», en: *Gestión*. 26 de julio del 2002, <http://www.gestión.com.pe/html> (tomado el 3 de septiembre del 2002).

12 Empresa Editora El Comercio S. A. «Todavía puede seguir creciendo», en: *El Comercio*. 7 de julio del 2002, B5.

2. 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, el mismo que 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 US\$1.507 millones, lo que logró ampliar la cobertura del servicio telefónico¹³.

La empresa se preocupó por ofrecer una variedad de servicios a sus clientes, no solo aquellos que representan su rubro principal, como puede ser 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, sobre todo tomando en cuenta que el servicio de telefonía fija implicaba el pago de una renta básica de US\$15 mensuales, aparte del consumo, lo cual resultaba bastante elevado para las personas de estos estratos. Entonces, con el nuevo servicio, se pagaría una tarifa mensual de US\$17,9. Como resultado, el número de teléfonos populares llegó a 221.803 líneas a fines de 1999¹⁴.

Telefónica Móvil

Es una filial de Telefónica del Perú, dedicada a los servicios de telefonía celular. En septiembre del 2000, se aprobó la red del servicio de telefonía móvil de Telefónica Móvil.

Cuenta con la mayor cobertura en este rubro, y posee alrededor del 70% del total de suscriptores¹⁵. A través de una campaña, la empresa pretendió fidelizar a sus 900 mil clientes —y atraer a nuevos— mediante la reducción del precio de sus llamadas hasta en un 50%, siempre que estas llamadas se efectuaran solo entre sus clientes.

La empresa ha dirigido sus inversiones principalmente al desarrollo tecnológico y al fortalecimiento de sus servicios. A mediados de enero de 1991, introdujo sus productos la red privada Movistar, E-moción e Infomóvil.

13 Instituto Latinoamericano de Desarrollo Empresarial. «Evolución y perspectivas del mercado de telecomunicaciones», en: *Avance Económico*. Año XX, No. 230, p. 20.

14 *Ibíd.*, p. 21.

15 Caser. «Telefonía. Se desata competencia», en *Riesgos de Mercado*. Febrero del 2001, p. 101.

3. Telefónica Movistar

La red privada Movistar es un servicio dirigido al sector empresarial que permite aplicar tarifas reducidas en las comunicaciones que se efectúan dentro y entre empresas. Este producto permite una comunicación económica que se ajusta a las necesidades de la empresa, ya que, sobre la base de un estudio del tráfico de comunicación de los usuarios, se determinan los minutos libres y se asignan los planes tarifarios.

A inicios del 2001, entre los principales beneficios que se atribuían a Movistar Plus, se encontraban los siguientes¹⁶:

- La tecnología CDMA, que permite una comunicación clara y nítida
- La cobertura nacional automática
- El Internetmóvil, al que podía conectarse el usuario desde cualquier lugar, enviar y recibir correos electrónicos y navegar a través de la tecnología WAP
- El infomóvil, que permite acceder a *Internet* a través de una computadora o desde un organizador de datos personales
- La recepción de mensajes de textos, que permite recibir mensajes enviados por *e-mail*, a través de la página web de Movistar
- El MoviVox, que almacena las llamadas hechas mientras el celular está apagado
- La llamada en espera
- El desvío automático de llamadas

3.1. Campaña promocional

La oportunidad de la campaña se dio porque Telefónica Movistar era la líder absoluta. No solo contaba con la mayor cantidad de clientes, sino también con el mayor número de llamadas entre celulares: de cada diez llamadas entre celulares, aproximadamente siete eran efectuadas a un celular de Movistar, lo cual permitió formar una red de usuarios.

Sin embargo, la campaña tuvo que hacer frente a determinados obstáculos. En primer lugar, su imagen de marca estaba fuertemente ligada a la telefonía fija,

16 Medio Empresarial S. A. «Celulares al por mayor», en: *Medio Empresarial*. Abril-mayo del 2001, p. 36.

considerada como poco orientada al cliente y algo mercantilista. En segundo lugar, su presupuesto publicitario solo representaba la tercera parte de la nueva empresa (Tim).

3.2. Objetivos y estrategias de *marketing*

Los principales objetivos de *marketing* perseguidos por la campaña publicitaria desarrollada por Telefónica del Perú para su producto Movistar se centraron en ofrecer productos que incrementaran la fidelidad de sus clientes, principalmente la de aquellos que mantenían la modalidad de contrato, por ser considerados como los de mayor valor.

Su principal objetivo era el de mantener por lo menos igual el índice de bajas totales en la modalidad contrato, es decir, como mínimo 78. Esto consideraba el número total de contratos que existían antes y después del ingreso de su reciente competidor (Tim). Asimismo, se planteaba no ceder más de cuatro puntos en la participación de mercado (total de planta) alcanzada en septiembre del 2001.

Otro objetivo era el de tratar de incrementar como mínimo en 40% la cantidad total de minutos hablados por cada cliente con la finalidad de que los ingresos por tráfico de la empresa no se vieran afectados. Se pretendía alcanzar este objetivo a través de dos fases:

- 1) En la primera fase, se introduciría el concepto de llamadas entre celulares de un mismo operador (móvil-móvil), lo que beneficiaría a toda la planta.
- 2) En la segunda fase, se buscaba desarrollar el concepto móvil-móvil, otorgando un beneficio más específico a aquellos usuarios que se comunicaran más frecuentemente.

La estrategia de *marketing* aplicada por la empresa pretendía eliminar las barreras de salida de los clientes, haciendo uso de sus principales fortalezas como líder del mercado. La campaña fue denominada «Somos más, pagamos menos» y consideraba la presentación de dos nuevos productos para los clientes de Movistar. Estos productos fueron los siguientes:

- 1) La tarifa móvil-móvil: es el primer producto que Telefónica ofreció a sus clientes de Movistar. Este les permitía realizar llamadas a otro celular de Telefónica Movistar con el 50% de descuento. De esta manera, si la persona hacía uso de sus minutos libres para efectuar llamadas a celulares de Telefónica Movistar, automáticamente gozaba del doble de minu-

tos. Cuando se trataba de un cliente que se encontraba bajo la modalidad de contrato, en un plan de US\$20,99 al mes, por ejemplo, los minutos libres y el costo de los minutos adicionales eran los siguientes:

	Cargo fijo mensual (US\$)	Minutos libres	Costo minuto adicional
Antes	20,99	40	0,54
Con la tarifa móvil-móvil	20,99	80	0,24

- 2) La tarifa dúo: es el segundo producto que ofreció Telefónica a sus clientes de Movistar, luego de tres semanas de haberse dado la primera tarifa. Este servicio consistía en otorgar un costo preferencial a todas las llamadas que el cliente realizara a un número elegido por este; pero, para acceder a dicho cobro, debía solicitar su afiliación. El costo de estas llamadas era el siguiente:

	Cargo fijo mensual (US\$)	Tarifa antes (móvil-móvil) (US\$)	Tarifa dúo (US\$)	Descuento
Contrato	20,99	0,24	0,10	58%
Prepago	No tiene	0,30	0,15	50%

3.3. Publicidad de la campaña

Los objetivos publicitarios de Telefónica Movistar variaron según la fase. En la primera fase, buscaron realzar la importancia del descuento en la tarifa móvil-móvil para los 900 mil clientes con los que contaban en la fecha de inicio de la campaña. En la segunda fase, el objetivo primario era el de informar sobre el detalle de la mecánica y las tarifas del servicio. En esta segunda fase, se plantearon, además, objetivos secundarios: se centraron en reafirmar la relevancia del servicio —para lo cual se enfatizó en el número de clientes, y se estableció una relación directa entre este y el servicio— y en hacer una invitación a la inscripción.

La estrategia comunicacional también se diferenció en función de la fase. En la primera fase, a través del eslogan «Somos más, pagamos menos», se intentó dramatizar la consecuencia de no ser cliente de Movistar, ya que, por no serlo, no se podía tener acceso a la tarifa móvil-móvil, beneficio del cual disfrutaría la gran cantidad de clientes con los que la empresa contaba en aquel entonces. En

esta fase, el planteamiento creativo identificó el *insight* «la gente llama cortito cuando sale caro».

En la segunda fase, la estrategia comunicacional no solo pretendió cumplir con el objetivo informativo, sino que, además, intentó generar conciencia de que era necesario un número de llamada frecuente en los usuarios de Telefónica Movistar para que el servicio dúo fuese relevante. En este caso, el planteamiento creativo identificó el *insight* «a veces uno llama tanto a un número telefónico que parece que fuera el único número que tenemos en la cabeza».

3.4. Audiencia objetivo

La audiencia objetivo de la campaña publicitaria utilizada por Telefónica Movistar estaba comprendida por el grupo primario y el grupo secundario. El grupo objetivo primario estaba conformado por el total de clientes actuales que había recurrido a la modalidad prepago (70% del total) o a la modalidad de contrato (30%). El grupo objetivo secundario estaba conformado por los usuarios potenciales de celulares, que preferentemente recurrirían a la modalidad prepago y que podrían considerar a la competencia como una alternativa atractiva (principalmente a Tim).

3.5. Estrategia de medios

Sobre la base de las características del grupo objetivo, así como de la situación en la que se encontraba la telefonía celular en el 2001, la empresa decidió realizar una campaña de características masivas para lograr el máximo alcance en el menor tiempo posible. De esta manera, la asignación presupuestaria para publicidad fue distribuida de la siguiente manera: 30% para televisión abierta, 24% para la prensa, 10% para la radio, 9% para la televisión por cable y 3% para las revistas. A través de estos medios, se intentó informar a los clientes actuales y potenciales sobre la nueva tarifa, buscando obtener el máximo alcance durante las primeras dos semanas, cuando se daba prioridad a la frecuencia. En lo que respecta a la televisión de señal abierta, la pauta se concentró en el bloque estelar en los canales de mayor *rating* (2, 4 y 5) con presencia en los programas de mayor sintonía.

Los principales medios de apoyo utilizados para la campaña en Lima fueron los paneles, las vallas y las paletas en las zonas de mayor concentración del *target*, los cuales representaron el 22%. Los impresos representaron el 1% del total asignado para publicidad.

Los comerciales transmitidos por televisión fueron relativamente cortos; por ejemplo, el de «Móvil-móvil» contó con un total de treinta y cinco segundos y luego se disminuyó a veintiocho segundos. En el caso de la tarifa dúo, los comerciales utilizados fueron de mayor duración y no fueron reducidos (treinta y siete segundos). Los comerciales transmitidos por radio fueron de treinta y cinco y cuarenta segundos; la pauta estuvo concentrada en radios de cobertura nacional y regional para llegar a los clientes de provincias.

La empresa también recurrió a los encartes en la facturación, con lo cual se trató de asegurar la mayor cobertura de los clientes actuales. Además, se trató de facilitar la inscripción del servicio dúo por medio de fichas, *Internet*, *telemarketing*, puntos de venta y correo electrónico.

La inversión total en los medios publicitarios ascendió a US\$1.253.358 durante el período de exhibición (febrero a abril del 2001), período en el cual existían cuatro marcas en la categoría de celulares, las cuales destinaron una inversión superior a US\$5.800.000.

3.6. Resultados obtenidos

Los resultados atribuidos a la campaña de Telefónica Movistar fueron favorables. Se produjo un crecimiento del tráfico total de abonados en un 60%, es decir, la cantidad de minutos hablados por usuario superó en veinte puntos porcentuales el objetivo trazado (incremento de 40%). La plataforma promedio antes de la campaña ascendió a 80, mientras que la plataforma máxima alcanzada ascendió a 129.

En términos relativos, se logró mantener la participación de mercado intacta con un 65% en los siguientes nueve meses. A diciembre del 2000, el mercado de telefonía móvil estaba distribuido de la siguiente manera: 67% para Movistar, 28% para BellSouth y 5% para Nextel. En septiembre del 2001, los porcentajes eran los siguientes: Movistar, 65%; BellSouth, 27%; Tim y Nextel, 4% cada uno.

Preguntas

1. Haga un análisis de la competencia en el sector de telefonía móvil.
2. Haga un análisis FODA de Telefónica.

3. ¿Cuál es la estrategia genérica de la competencia?
4. ¿Cuál es la estrategia de segmentación de mercado?
5. ¿Cuál es el posicionamiento de la empresa y de sus productos?
6. Haga un análisis de la estrategia de comunicación de la empresa.

Cuadro 3.1

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 (miles)						
En servicio ^{3/}	1.404	1.608	1.509	1.628	1.656	1.722
Instaladas	1.765	1.920	2.012	2.001	2.022	2.090
De uso público ^{4/}	34	40	49	63	84	96
Celular	167	432	736	1.026	1.287	1.608
Densidad (No. de líneas x 100 hab.)						
Básica ^{2/}	5,9	6,6	6,1	6,5	6,5	6,6
Celular	0,7	1,8	3,0	4,1	5,0	6,2

1/ Estimado

2/ Proyectado

3/ No incluye teléfonos públicos.

4/ Incluye teléfonos públicos celulares.

Fuente: datos históricos: BCR – OSIPTEL – MTCVC, Proyecciones: Maximixe, en: Caser. «Telefonía. Se desata competencia», en: *Riesgos de Mercado*. Febrero del 2001, pp. 96-102.

Cuadro 3.2**TELEFONÍA CELULAR
(miles de suscriptores)**

Años	Miles de suscriptores
1996	167
1997	432
1998	736
1999	1.026
2000	1.287
2001	1.626

Fuente: datos históricos: OSIPTEL, Proyecciones: Maximixe, en: Caser. «Telefonía. Se desata competencia», en: *Riesgos de Mercado*. Febrero del 2001, pp. 96-102.

Cuadro 3.3**INGRESO DE TELEFONÍA MÓVIL EN PAÍSES LATINOAMERICANOS**

Países	2000	2001
Chile	22,6	31,8
Venezuela	21,7	24,9
México	14,5	21,7
Panamá	14,2	19,0
Argentina	17,4	18,3
Brasil	13,6	16,6
Colombia	5,0	7,4
Perú	5,2	6,8

Fuente: Empresa Editora El Comercio S. A. «Todavía puede seguir creciendo», en: *El Comercio*. 7 de julio del 2002, B5.

Bibliografía

Apoyo Comunicaciones S. A. «Nuestro lema es la libertad», en: *Semana Económica*. Año 17, No. 155, 22 de enero del 2001, p. 14.

Apoyo Opinión y Mercado S. A. *Liderazgo en productos alimenticios*. Informe gerencial de marketing. Lima, junio del 2001.

Caser. «Telefonía. Expandiendo la telefonía rural», en: *Riesgos de Mercado*. Octubre del 2000, pp. 87-94.

———. «Telefonía. No se logran acuerdos de interconexión», en: *Riesgos de Mercado*. Junio del 2000, p. 36.

———. «Telefonía. Se desata competencia», en: *Riesgos de Mercado*. Febrero del 2001, pp. 96-102.

«Comunicación al límite», en: *Business*. Año VIII, No. 77, febrero del 2001.

Conep. «FirstCom», en: *Quinto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos finalistas* (documento). Lima, 5 de septiembre del 2000, p. 37.

———. «Telefónica Movistar», en: *Séptimo concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2002. Casos ganadores Oro y Plata*.

Editora Gestión. «Tarifas de telefonía móvil tienden a igualar a las de telefonía fija», en: *Gestión*. 7 de mayo del 2002, <http://www.gestion.com.pe> (tomado el 3 de septiembre del 2002).

———. «Tim considera que caída de tarifas en celulares no ha generado pérdidas a empresas», en: *Gestión*. 17 de abril del 2002, <http://www.gestion.com.pe> (tomado el 3 de septiembre del 2002).

———. «Tim Perú considera que en el interior del país existe potencial de crecimiento para tecnología digital», en: *Gestión*. 1 de febrero del 2002, <http://www.gestion.com.pe> (tomado el 3 de septiembre del 2002).

———. «Tim Perú reiniciará el plan de expansión a partir del primer semestre del 2002», en: *Gestión*. 6 de julio del 2002, <http://www.gestion.com.pe> (tomado el 3 de septiembre del 2002).

—. «Tim Perú supera meta de ventas previstas en primer semestre», en: *Gestión*. 26 de julio del 2002, <http://www.gestion.com.pe> (tomado el 3 de septiembre del 2002).

Empresa Editora El Comercio S. A. «Celulares a paso firme», en: *El Comercio*. 2 de junio del 2001.

—. «El último y mayor avance tecnológico en el Perú. Tecnología GSM», Tim Perú S. A. C., sección de suplementos comerciales, 21 de julio del 2001.

—. «Más servicios y más competencia», en: *El Comercio*. 2 de junio del 2001.

—. «Nuevas campañas en celulares por mayor competencia», en: *El Comercio*. 6 de julio del 2001 (<http://www.elcomerciope.com.pe>).

—. «Todavía puede seguir creciendo», en: *El Comercio*. 7 de julio del 2002, B5.

Instituto Latinoamericano de Desarrollo Empresarial. «Evolución y perspectivas del mercado de telecomunicaciones», en: *Avance Económico*. Año XX, No. 230, p. 20.

Medio Empresarial S. A. «Celulares al por mayor». Abril-mayo del 2001, pp. 36-7.

—. «Estrategia de marketing en telefonía móvil», en: *Medio Empresarial*. Septiembre del 2001, pp. 23-4.

—. «Telecomunicaciones: cada vez más partícipes», en: *Medio Empresarial*. Abril-mayo del 2001, p. 33.

Mercadeo Latino S. A. «Marcas líderes», en: *Punto de Venta*. 1999, p. 19.

Paredes T., Romina. «¿Al borde de la saturación?», en: *Millonario*. 2001, pp. 46-7.

Peru: Top Publications S. A. C. «Grupo Telefónica», en: *Peru: The Top 10,000 Companies*. Lima, 2002. pp. 974-8.

Roquez, Adolfo. «Telecomunicaciones en el Perú. ¿Cuál es su estado actual?», en: *Pc World*. Año 10, No. 245, Lima, Empresa Editora El Comercio, 16 de mayo del 2001, pp. 32-7.

- Tim. «Tu nuevo Tim Pack!».

Páginas web

- <http://macareo.pucp.edu.pe>, «El mercado global de las telecomunicaciones, revisión de tendencias», del 14 de enero del 2000.
- <http://www.attla.com/peru/index.cgi> (AT&T Latin America en el Perú).
- <http://www.copri.org>, «Telecom Italia Mobile» del 8 de mayo del 2000 (tomado el 1 de febrero del 2001).
- <http://www.elcomercioperu.com.pe> (tomado el 27 de marzo del 2001).
- <http://www.elcomercioperu.com.pe>, «Ingreso de Tim Perú alborota el mercado local de celulares» (tomado el 30 de enero del 2001).
- <http://www.laempresa.net/noticias> («AT&T Latin America completa fusión con FirstCom y comienza a cotizar en Nasdaq bajo la denominación 'ATTL'», 4 de septiembre del 2000).
- <http://www.telefonica.com.pe/index1.shtml> (Telefónica del Perú, tomado el 27 de marzo del 2001).
- <http://www.tim.com.pe> (tomado el 27 de marzo del 2001).
- <http://www.tim.com.pe/novedades.html> (tomado el 27 de marzo del 2001).
- <http://www.tim.com.pe/tarifa/Tarifa.html> (tomado el 27 de marzo del 2001).

IV

Caso: Mirinda chicha morada

Categoría: Lanzamientos

Premio: Effie Oro 2002

Anunciante: Pepsico Inc. Sucursal del Perú

Agencia: BBDO Perú S. A.

1. Análisis del sector

El mercado de bebidas gaseosas se caracteriza por ser uno de los más competitivos y fragmentados del país. Los productos presentan una variedad de colores (amarilla, negra, roja, anaranjada, transparente o blanca, entre otros), sabores (cola, fresa, piña, naranja, toronja, chicha morada, lima limón, etc.) y tamaños (incluyendo el tipo —de vidrio retornable y no retornable, de plástico retornable y no retornable, de lata— y el tamaño de los envases —de 0,25 L; 0,284 L; 0,5 L; 0,6 L; 1 L; 1,5 L; 2 L; 3 L). Alrededor del 60% del mercado de gaseosas lo conforman las colas amarillas y las colas negras; el 40% restante está conformado por las colas blancas y de fantasía (estas agrupan a las colas de una mayor variedad de sabores)¹.

A pesar de la recesión económica que atraviesa el país, el sector de bebidas gaseosas se ha mantenido muy dinámico. En los últimos años, este mercado ha

¹ Caser. «Bebidas gaseosas: producción caerá en el 2002, tras 5 años de crecimiento», en: *Riesgos de Mercado*. Julio del 2002, pp. 92-101.

crecido a un ritmo de dos dígitos, debido principalmente a una mayor oferta de marcas, variedades y precios más bajos. Se produjo el ingreso de varias marcas, en su mayoría provenientes de provincias, tales como Kola Real, Triple Kola, San Cayetano, Don Isaac, entre otras.

Las empresas recurrieron al lanzamiento de nuevos productos o al relanzamiento de los ya existentes. Así, por ejemplo, el Grupo Añaños, después de ingresar Kola Real al mercado limeño, optó por incorporarse al segmento de aguas de mesa, con el lanzamiento de su marca Cielo; Backus relanzó sus marcas Saboré y Guaraná en envases descartables; Coca-Cola relanzó, a través de la Embotelladora Latinoamericana S. A., la marca Fanta Piña y, a través de la Compañía J. R. Lindley, la marca Crush para competir en el segmento de las gaseosas de sabores; Pepsi Cola lanzó, a través de la Embotelladora Rivera, un nuevo producto: Mirinda chicha morada. También hay que considerar la función que han cumplido los supermercados, que igualmente incorporaron nuevas marcas de gaseosas, como Bell's (Supermercados Santa Isabel e Hipermercados Plaza Vea) y Metro (de Supermercados e Hipermercados Metro).

Si bien el sector se caracterizó por el lanzamiento de nuevas marcas, tendió a ser previsible en cuanto a los sabores. Dentro del sector de bebidas gaseosas, el segmento de sabores representó solo el 25% del total en el 2002; existían trece marcas con sabor a naranja y catorce marcas con sabor a fresa, que no estaban claramente diferenciadas y posicionadas².

Las ventas de bebidas gaseosas eran de alrededor de US\$350 millones anuales y su consumo dependía fundamentalmente de tres elementos: a) los patrones de consumo y preferencia de la población, b) el nivel de crecimiento de la población, y c) la capacidad adquisitiva de la población y el precio del producto.

El consumo de bebidas gaseosas en el Perú asciende a 40 litros anuales per cápita, que es inferior al promedio de la región, el mismo que asciende a 69,2 litros por año³. En Argentina y México, se tienen niveles de consumo de 71 y 122 litros respectivamente⁴. Si se observa el número de botellas medianas de bebi-

2 Conep. «Mirinda chicha morada», en: *Séptimo concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2002*. Casos ganadores Oro y Plata.

3 Editora Gestión. «Cuatro embotelladoras de gaseosas concentran 92% del mercado», en: *Gestión*, <http://www.gestion.com.pe/htm/2002/07/31/2/1.htm> (tomado el 2 de septiembre del 2002).

4 Apoyo & Asociados. «Embotelladora Latinoamericana S. A. (ELSA)». Mayo del 2003 (<http://www.aai.com.pe>).

das gaseosas que se consumieron por habitante en el año 2000, se tiene que en México fue de 528; Chile, 365; Argentina, 289; Colombia, 255; y Perú, 176⁵, lo cual demuestra que este último sigue siendo inferior al promedio latinoamericano que asciende a 295 botellas medianas anuales⁶. Al ser el nivel de consumo en Lima y en otras provincias del Perú aún reducido, hace que el sector presente expectativas de crecimiento.

Con la finalidad de incrementar el consumo de gaseosas en el Perú, las empresas del sector han incursionado en los segmentos de menor poder adquisitivo a través del lanzamiento de bebidas económicas (de menor precio) de mayor tamaño, lo que permitió ampliar la demanda. De esta manera, entre el 2000 y el 2001, el consumo se vio incrementado debido, en primer lugar, al ingreso de nuevos consumidores que antes no consumían gaseosas, pero que ahora lo hacían; y, en segundo lugar, debido al aumento del consumo de las personas que antes solo las consumían ocasionalmente, pero que ahora, gracias al bajo precio, lo hacían más frecuentemente. En el 2002, el consumo aparente de bebidas gaseosas se situó en 1.212 millones de litros, incrementado por los mayores volúmenes importados (como resultado de la disminución en el precio promedio), pero atenuado por la menor expansión de la producción local (ver cuadro 4.1).

A pesar de que las gaseosas no son consideradas un producto de primera necesidad, sustentan un alto consumo tanto en el hogar como fuera de él, estimándose su penetración en 93% de los hogares urbanos de todo el país⁷. Tradicionalmente, la razón principal para comprar determinada marca de gaseosa era el sabor; pero, debido a la situación económica que atraviesa el país, la decisión de adquirir o no una gaseosa tiende a girar más en torno del precio. Según datos de Apoyo del 2001, se tiene que la garantía de calidad y el precio eran los factores más importantes, seguidos por la cercanía al hogar y la higiene.

El cuadro 4.3 muestra algunos indicadores estratégicos del sector de bebidas gaseosas. En él, se observa que el precio promedio de las bebidas gaseosas tendió a disminuir marcadamente sobre todo en los años 1999 y 2000, producto de la guerra de precios existente en el mercado que se inició con el ingreso de las

5 Empresa Editora El Comercio S.A. «Mirando hacia fuera», en: *El Comercio*. Enero del 2002.

6 Caser. «Gaseosas, empresas desarrollan nuevos productos y mercado», en: *Riesgos de Mercado*. Noviembre del 2001, p. 87.

7 Editora Gestión. «Gaseosas, mercado de precios», en: *Gestión*. 7 de diciembre del 2001 (<http://www.gestion.com.pe>).

gaseosas de provincias a la capital. A partir del 2001, se observa una ligera recuperación. La incursión de bebidas gaseosas a bajo precio ha permitido una ampliación del mercado, es decir, el incremento en el número de consumidores; pero, al mismo tiempo, ha significado una pérdida de dominio de mercado para las marcas internacionales y una caída considerable en sus márgenes de comercialización.

Por su parte, la producción de bebidas gaseosas, expresada en millones de litros, muestra una mejora sostenida hasta el 2001; pero, mientras ella iba en aumento, los márgenes de utilidad se habían reducido para las empresas. La expansión de la producción fue impulsada por la ampliación de la demanda, 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, lo cual se suma al continuo lanzamiento de productos y presentaciones y la captura de nuevos mercados de exportación.

Las exportaciones se han ido incrementando gracias al comportamiento más dinámico de algunas empresas que han dirigido parte de su producción al mercado externo. Tal es el caso del Grupo Añaños, que ahora exporta a Venezuela, Ecuador y México; el Grupo Concordia, que exporta a Ecuador; Embotelladores Unidos, que exporta sus productos Carnaval y Max a Chile; la Corporación J. R. Lindley, que exporta a Japón, Estados Unidos, entre otros; y Embotelladora Latina, que exporta sus marcas Don Isaac y Fiesta Kola. Sin embargo, el nivel de exportaciones puede experimentar fluctuaciones a causa del traslado de las operaciones productivas de la empresa hacia el exterior, como sucedió con el Grupo Añaños que exportaba sus productos a través de Industrias Grau y que disminuyó sus exportaciones al instalar plantas propias en los principales países de destino, como México y Venezuela. Mientras tanto, las importaciones de bebidas gaseosas han tenido un comportamiento contrario: estas han descendido en el 2001 en parte por su mayor precio promedio, pero se incrementaron en el 2002 por la disminución en dicho precio. Las importaciones representan un porcentaje pequeño en el sector de bebidas gaseosas.

Un factor importante es que la dinámica en la actividad de este sector se basa en la relación que se establece entre las embotelladoras locales y las compañías que poseen las marcas, que, por lo general, son transnacionales. Estas últimas son las que otorgan las franquicias de sus productos para su elaboración, comercialización y distribución por parte de las embotelladoras en determinadas zonas del país. No obstante, también hay casos de embotelladoras locales que poseen marcas propias (Grupo Añaños, por ejemplo).

Los principales participantes en el sector de bebidas gaseosas son la Embotelladora Latinoamericana S. A. (ELSA), la Corporación José R. Lindley S. A., el Grupo Concordia (Embotelladora Rivera) y el Grupo Añaños, que, en conjunto, tienen una participación superior al 95% del mercado limeño⁸. El cuadro 4.4 muestra las principales marcas que estas empresas manejan. Según un estudio de la Consultora Consumer & Communication Research, Coca-Cola obtuvo el 32,7% de participación en el mercado limeño; Lindley, el 24,4%; el Grupo Concordia, el 24,7%; y el Grupo Añaños, el 14,7%⁹.

Las marcas de bebidas gaseosas se pueden clasificar en tradicionales y económicas. Las marcas tradicionales en el mercado son Coca-Cola, Inca Kola y Pepsi. Las marcas económicas (*c-brands*) son Kola Real, Triple Kola, Don Isaac y San Cayetano¹⁰. La estrategia seguida por estas últimas se orienta a tratar de satisfacer a aquel grupo de consumidores que toma como variable importante el precio del producto. Para poder hacer esto, varias empresas han tercerizado los canales de distribución y comercialización de sus productos, lo que les ha permitido minimizar costos en términos de personal y de transporte, y tener una mayor acogida en los segmentos de mercado que habían sido relativamente descuidados por parte de las grandes embotelladoras nacionales, debido a su bajo consumo. Las pequeñas marcas abarcan alrededor del 34% del mercado¹¹.

Entre las principales marcas de bebidas gaseosas, se pueden mencionar a Inca Kola, Coca-Cola, Kola Real y Pepsi. Según un reporte sectorial del Banco Sudameris, de mediados del 2002, cuatro marcas concentrarían el 79% del mercado: Inca Kola, 26%; Coca-Cola, 25%; Kola Real, 8%; y Pepsi Cola, 7%¹².

Según Apoyo Opinión y Mercado, en el 2002, la marca preferida de gaseosas era Coca-Cola, seguida por Inca Kola, Kola Real y Pepsi, en ese orden de importancia (ver cuadro 4.5). El principal lugar de compra eran las bodegas, seguidas por

8 Apoyo & Asociados. «Embotelladora Latinoamericana S. A.». Mayo del 2002 (<http://www.aai.com.pe>).

9 «El turno de las pequeñas, el precio sí hace la diferencia», en: *La Empresa*. No. 22, noviembre del 2002.

10 Caser. «Gaseosa: consumo se expande alentado por estabilidad de precios», en: *Riesgos de Mercado*. Junio del 2001, p. 48.

11 Macroconsult. «Análisis sectorial del sector de bebidas gaseosas: ¿se acabó la guerra de precios?». Febrero del 2002, pp. 2-8.

12 Editora Gestión. «Cuatro embotelladoras de gaseosa concentran el 92% del mercado», en: *Gestión*. Julio del 2002 (<http://www.gestion.com.pe>).

los supermercados y autoservicios, y por los ambulantes y paraditas (ver cuadro 4.6).

Las barreras de entrada que presenta el sector se centran en el uso de marcas, el capital requerido para la operación y los canales de distribución; pero estas barreras han tendido a disminuir, lo que se refleja en los menores costos de inversión.

Los costos de la industria de bebidas gaseosas están compuestos por el monto destinado a la compra de insumos y materiales (azúcar, envases PET y esencias, tapas, etiquetas). Estos tienden a ser, en un buen porcentaje, importados, lo cual afecta los márgenes de las empresas que están estrechamente ligadas a los costos de tales insumos.

Además, el sector soporta una carga tributaria proveniente del impuesto selectivo al consumo (17%), el cual no puede transferir a los consumidores por ser la demanda de bebidas elástica, lo que puede limitar las posibilidades de expansión del sector.

Asimismo, el mercado informal representa alrededor del 10% y está conformado por empresas no registradas que no tienden a cumplir con los estándares sanitarios ni con la correspondiente tributación¹³.

2. Pepsico Inc.

Pepsico Inc. es una empresa internacional, cuya sede central se encuentra en los Estados Unidos y que, en el Perú, distribuye, a través de la embotelladora del Grupo Concordia, las marcas Pepsi Cola y Mirinda.

2.1. El Grupo Concordia

La fábrica de bebidas gaseosas del Grupo Concordia inició sus operaciones en el año 1938 en Barranca. Al comienzo, produjo bebidas gaseosas de los sabores de cola, fresa, piña, limón y soda, comercializadas bajo la marca Concordia. A fines de 1952, se fundó Bebidas La Concordia, que comenzó a operar con una fábrica en la ciudad de Chiclayo.

13 Sociedad Nacional de Industrias. «Grupo Concordia, mejor embotelladora del año 2000 en Latinoamérica». Publicación especial de *Industria Peruana*, 2000, p. 13.

En 1954, Pepsi Cola Internacional vio en el Grupo Concordia a un socio estratégico, por lo que le otorgó la franquicia para el embotellado de sus marcas en el norte del país (Tumbes, Piura, Lambayeque, hasta ir abarcando toda el área norte). En la década de 1970, la empresa ya se había convertido en el más grande embotellador de bebidas gaseosas del norte del país.

En 1980, Pepsico otorga a Bebidas La Concordia la franquicia de su marca Teem. En 1982, motivado por la ley general de industrias, Ley 23407, que promovía la descentralización de la actividad industrial, otorgando beneficios tributarios a las empresas que se ubicaran en zonas de selva y frontera, el Grupo Concordia decidió abrir una planta en Sullana. Sin embargo, enfrentó problemas de abastecimiento de agua, que pudo solucionar gracias a tecnología proporcionada por Pepsico (fue necesaria una atarjea que derivara el agua del Chira-Piura). Al operar la tercera planta del Grupo Concordia en el año 1986, esta adoptó la denominación de Embotelladora Rivera S. A.

En 1987, el Grupo recibe la franquicia para embotellar Crush y, en 1989, la franquicia para embotellar Seven Up. Siguiendo su estrategia de llevar a cabo un proceso continuo de equipamiento tecnológico, en 1992, adquirió la tecnología para el soplado de envases retornables y descartables, y, en 1995, una máquina inyectora-sopladora de botellas.

Concordia ingresó al mercado limeño a través de sus marcas propias: Concordia, Triple Kola y San Carlos, en el año 1994; y, dos años después, lanzó su producto Chiki, especialmente dirigido al segmento infantil.

Sobre la base de esta experiencia, Pepsico Inc. le asigna al Grupo Concordia la distribución de las marcas Pepsi, Seven Up y Mirinda para ser comercializadas en el mercado limeño. En 1999, obtiene la franquicia de Pepsico para la comercialización de sus productos en la región Lima, centro y oriente del país, con lo cual la empresa se convierte en el embotellador y distribuidor de Pepsico para alrededor del 85% del mercado nacional¹⁴.

Todo esto le ha permitido al Grupo Concordia ofrecer una mayor variedad de sabores, marcas, tamaños y precios, lo que posibilita el consumo de bebidas gaseosas por parte del público peruano de todos los niveles socioeconómicos. De esta manera, ofrece las marcas propias: Concordia, Triple Kola, Triple Diet,

14 *Ibíd.*, p. 5.

Chiki, Calypso y San Carlos, y las que pertenecen a Pepsico: Pepsi, Pepsi Light, Seven Up, Mirinda y Evervess.

El Grupo Concordia se ha posicionado en los segmentos C y D de la población; pero, en los sectores A y B, a partir del año 2000, ha iniciado un trabajo de consolidación del valor de la marca Pepsi, tratando de tener una mayor presencia en aquellos lugares adonde acude la población perteneciente a estos niveles socioeconómicos. Con este fin, la empresa se ha aliado con las empresas Blockbuster y Cineplanet.

La estrategia de crecimiento del Grupo Concordia gira en torno del lanzamiento de nuevos productos y de la exportación de los suyos. Así, a principios del 2002, Pepsico lanzó al mercado un producto con sabor a chicha morada, el mismo que fue distribuido a través de la planta embotelladora del Grupo Concordia. El objetivo era competir a través de precios con las *c-brands* y poder alcanzar el 2% del mercado nacional. Su elaboración y distribución estuvo a cargo de Embotelladora Rivera (norte y centro) y Frontera (sur).

3. Mirinda chicha morada

Mirinda chicha morada es una bebida gaseosa de gran sabor y aroma, que explota el sabor típico peruano de la chicha morada. Este producto fue elaborado tomando en cuenta los parámetros organolépticos de la chicha morada tradicional y con el soporte de una marca internacional.

Su insumo principal, el maíz morado, proporciona un pigmento a través del uso de la mazorca. Las empresas agroquímicas deshidratan los granos y la coronta para elaborar un concentrado líquido o en polvo (antocianina), que es utilizado como colorante natural de alimentos preparados. El maíz morado no solo da color a caramelos, bebidas, jugos dietéticos, helados, galletas, entre otros productos, sino que, además, se le atribuyen propiedades benéficas: sirve para regular o bajar la presión, debido al alto contenido de potasio en los granos; y contiene vitamina A, radicales antioxidantes, fósforo y calcio.

3.1. Campaña promocional

Pepsico Inc., que mantiene una diversidad de marcas de bebidas gaseosas en el mercado nacional, consideraba que el segmento de sabores tenía un potencial de crecimiento que podría ser aprovechado en su favor. Es así como a inicios del

2002 decide lanzar un nuevo sabor en su producto de la marca Mirinda, que hasta esa fecha mantenía en el mercado su sabor de manzana. De este modo, se introduce el nuevo sabor de chicha morada, que fue apoyado por una campaña publicitaria que se mantuvo en el período enero-abril de dicho año. La campaña duró del 15 de enero al 15 de abril del 2002. El período de exhibición comprendió del 16 de enero al 8 de abril del mismo año.

3.2. Objetivos y estrategias de *marketing*

Los principales objetivos de *marketing* perseguidos por la campaña publicitaria desarrollada por Pepsico Inc. se centraron en lograr principalmente que la marca Mirinda fuese una marca reconocida y competitiva en el mercado. Esta fue la principal razón que llevó a la empresa a lanzar un nuevo sabor totalmente innovador: la chicha morada. Con Mirinda chicha morada, se pretendía duplicar el volumen de venta que la marca había alcanzado en el 2001, en un plazo de doce meses. Además, se buscaba duplicar la participación de Mirinda en el mercado de sabores en todo el país, objetivo que se pretendía alcanzar en el período de un año. Asimismo, la empresa intentaba conseguir que la distribución efectiva se incrementara a un nivel mínimo de 40%.

La estrategia de *marketing* aplicada por la empresa buscó diferenciarla a través del lanzamiento de un producto que fuese atractivo para los consumidores y que estuviera basado en un sabor típicamente peruano, como es la chicha morada.

Las subestrategias utilizadas por Pepsico Inc. para el lanzamiento de su producto fueron las siguientes:

- Estrategia de producto: la estrategia utilizada para el lanzamiento del producto consideró la introducción de un sabor que si bien era uno de los sabores más populares y preferidos entre los peruanos, aún no había sido totalmente explotado por ninguna marca de gaseosa. Ello demandó por parte de la empresa el desarrollo de un producto que fuese cuidadosamente elaborado, haciendo uso de insumos de primera calidad, con un sabor y aroma ajustados al paladar peruano y con todas las características de la chicha morada. Igualmente, la empresa decidió que este producto fuera lanzado bajo la marca Mirinda, para contar así con el respaldo de una marca reconocida en el nivel internacional por su calidad.
- Estrategia de empaque: se recurrió a la utilización de etiquetas atractivas y llamativas para el *target*, las mismas que conjugaban el maíz morado

(reconocimiento de sabor) y los personajes de videojuegos de Mario Bross y Nintendo (atractivos para el *target*). También se hizo uso de empaques que estuvieran acorde con las necesidades de los consumidores, recurriendo a la presentación en dos tamaños: el personal y el familiar. Los envases utilizados fueron de plástico con el fin de facilitar la distribución por parte de los comerciantes y la practicidad por parte de los usuarios finales.

- Estrategia de distribución: como parte de la estrategia de distribución, se intentó que el producto tuviera una mayor presencia, disponibilidad y exhibición en el punto de venta, para lo cual se hizo uso de *racks* y *coolers*; además, se ampliaron los espacios en las zonas de exhibición primaria. Asimismo, se recurrió a la degustación masiva del producto entre consumidores y comerciantes, con la finalidad de impulsar la prueba del producto y romper con el paradigma de «chicha con gas».
- Estrategia de precio: se introdujeron precios competitivos para el mercado, que estuvieran a la par con la marca líder en el segmento de sabores.
- Estrategia de comunicación: se intentó comunicar la novedad y el gran sabor a través de una campaña publicitaria que fuese atractiva para el público primario y secundario. Dicha campaña trató también de realzar el hecho de que se trataba de un producto peruano.

3.3. Publicidad de la campaña

Los objetivos publicitarios de Pepsico Inc. en la campaña promocional de su producto Mirinda chicha morada se centraron principalmente en tres objetivos: dar a conocer el nuevo producto (generar *awareness*); lograr mayores niveles de *Ad Awareness* que la marca líder de la categoría en sabores, como era Fanta; y generar la prueba del producto.

La estrategia estuvo orientada a comunicar que, por primera vez, una marca internacional trataba de convertir un sabor netamente peruano en una bebida gaseosa.

La comunicación también se centró en la dramatización de la diferencia que existía entre la chicha morada tradicional y la Mirinda chicha morada, a través de la utilización de burbujas como símbolo del gas. En la publicidad, se recurrió a una historia de fantasía, que estuvo caracterizada por un niño que reflejaba un

comportamiento típico y donde este hace un gran descubrimiento: «la chicha morada hecha gaseosa».

La idea giró en torno de un directorio internacional, respondiendo a un *insight* importante para el consumidor: la calidad de una gaseosa. Para el consumidor, era importante que la gaseosa perteneciera a una marca reconocida y de prestigio.

Otro aspecto tomado en cuenta en la publicidad fue la necesidad de plasmar de alguna manera la percepción de sabor, el mismo que había sido descubierto en los estudios de investigación, los cuales indicaban que Mirinda estaba riquísima. De esta manera, se buscó una frase que se adecuara al lenguaje característico y que ayudara a definir y destacar el sabor del producto: «Riquichichísima».

3.4. Audiencia objetivo

La audiencia objetivo de la campaña publicitaria utilizada por Pepsico Inc. para su producto Mirinda chicha morada estuvo comprendida por dos segmentos: el primario y el secundario.

Su público objetivo primario estaba conformado por chicos y chicas, de todos los niveles socioeconómicos, cuyas edades oscilaban entre los ocho y trece años. Dentro de este grupo, los que se encontraban entre los once y doce años eran considerados *bull's-eye*. Este segmento se caracterizaba por ser alegre, divertido y porque le gustaba pasar el tiempo con sus amigos. Concebían a las gaseosas como golosinas y buscaban que estas tuvieran buen sabor, además de ser dulces y calmar la sed. Como parte de sus preferencias, estaba el consumo de bebidas dulces con sabor a frutas.

Su público objetivo secundario estaba conformado por el grupo de amas de casa de veinticinco y cuarenta y cinco años de edad, pertenecientes a todos los niveles socioeconómicos. Se trata de personas que tienen hijos en edad escolar y que buscan darles productos que les gusten, los satisfagan y los alimenten. Por lo tanto, ven a la chicha morada como un producto más natural y nutritivo.

3.5. Estrategia de medios

La empresa tenía como objetivo dar a conocer el nuevo producto, por lo que se consideró necesario abarcar la mayor cantidad de medios, de modo que se atacara al público objetivo en diversas oportunidades. De esta manera, se hizo uso

de una estrategia continua de medios, concentrando un mayor número de TGRP en las primeras semanas (período de lanzamiento) y una disminución de los niveles de TGRP en las siguientes semanas (período de mantenimiento), en las que se buscaba básicamente sostener el mensaje vivo al aire. En total, se distribuyeron 5 mil TGRP a lo largo de la campaña.

La inversión publicitaria ascendió a US\$445.495 y fue distribuida de la siguiente manera:

- La televisión: el principal medio utilizado para cumplir con su objetivo fue la televisión abierta y por cable, para llegar en forma rápida y eficaz al mayor número de consumidores. A este medio se destinó el 54% (47% a televisión abierta y 7% a televisión por cable) de la inversión publicitaria.
- Los impresos: representaron el 13% de la inversión publicitaria. Los impresos contaron con un impactante *pop* y fueron ubicados en los clientes de canales tradicionales y en clientes claves.
- La radio: a este medio se destinó el 9% de la inversión publicitaria y fue utilizada principalmente como complemento de la televisión, con el fin de que permitiera un mayor número de impactos.
- Otros: los otros medios representaron el 24% del total invertido en publicidad. Algunos de ellos consistían en cuadrilla de chicos que se encargaban de realizar visitas a los hogares para mostrar el producto y estimular su compra. Estas cuadrillas también se ubicaban en las esquinas de las calles. El propósito de estos grupos era comunicar el lanzamiento. Esto formó parte de un programa de degustación que permitió que el público conociera el nuevo producto y, a su vez, rompiera con sus paradigmas.

En el mismo período de exhibición, la inversión total de la categoría ascendió a US\$7.260.642, siendo dieciséis el número total de marcas participantes.

3.6. Resultados obtenidos

Los resultados atribuidos a la campaña que Pepsico Inc. realizó para su producto Mirinda chicha morada fueron favorables. El producto logró volúmenes de venta superiores en 115% a las obtenidas el año anterior.

Según un estudio realizado por Arellano IM (auditoría Lima) y CCR (auditoría provincias) en junio del 2002, la marca logró duplicar su participación en el mercado, de 3% a 6% en un período menor que el previamente fijado (logró su objetivo en solo seis meses, cuando se esperaba alcanzar la meta en un año).

Igualmente, el mismo estudio revela que se logró una distribución efectiva de 40%.

A través de esta campaña, también se logró incrementar el *Ad Awareness*, con lo que se pudo superar al líder en la categoría de sabores en cinco puntos porcentuales (la cifra alcanzada fue de 30%).

Con respecto a estimular la prueba del producto, se logró que más de un millón de personas degustaran la nueva Mirinda chicha morada.

En términos generales, gracias a este nuevo sabor, Mirinda logró fortalecer su posición en el mercado de sabores y fue reconocida como una marca innovadora que le ofrece al consumidor una alternativa de calidad y buen sabor.

Preguntas

1. Haga un análisis FODA para Mirinda chicha morada.
2. Evalúe el mercado de bebidas gaseosas.
3. ¿Cuáles son las características del mercado objetivo de Mirinda chicha morada?
4. ¿Es adecuado el posicionamiento de Mirinda chicha morada en el mercado peruano?
5. Defina la función de Mirinda chicha morada en la mezcla de productos de la empresa.

Cuadro 4.1

CONSUMO INTERNO APARENTE DE GASEOSAS
(en millones de litros)

	1999	2000	2001	2002
Producción	863,9	1.081,0	1.228,3	1.225,7
Importaciones	0,6	0,3	1,4	5,7
Oferta = Demanda	864,5	1.081,3	1.229,7	1.231,4
Consumo aparente	858,2	1.071,6	28,8	19,2
Exportaciones	6,3	9,7	1.200,9	1.212,2

Fuente: Caser. «Gaseosa: consumo se expande alentado por estabilidad de precios», en: *Riesgos de Mercado*. Junio del 2001, p. 21.

Maximixe. «Gaseosa, producción de gaseosa caerá en el 2003», p. 131.

Cuadro 4.2

ATRIBUTOS QUE BUSCAN AL COMPRAR EL PRODUCTO
(en porcentajes)

	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D/E
Garantía de calidad	33	46	46	37	25
Precio	26	16	16	20	36
Cercanía al hogar	24	34	26	23	23
Higiene	14	13	14	17	12
Confianza	12	15	12	13	10
Frescura	8	1	12	10	6
Variedad de productos	5	2	3	6	5
Ambiente agradable	5	7	8	6	3
Seguridad al momento de comprar	5	5	4	7	4
Trato amable	4	2	3	5	3
Rapidez	3	2	3	4	2
No precisa	2	7	1	2	2
Base real	607	74	189	207	137
Distribución ponderada	100%	4,1%	16,6%	32,0%	47,3%

Base: total de amas de casa entrevistadas de hogares que consumen gaseosas

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado S. A. *Perfil del ama de casa*. Informe gerencial de marketing. Lima, septiembre del 2001, p. 21.

Cuadro 4.3

INDICADORES ESTRATÉGICOS

	1998	1999	2000	2001	2002 ^{1/}
Precio promedio botella mediana (US\$)					
Consumidor	0,38	0,28	0,25	0,25	0,29
Variación %	-4,3	-25,4	-12,3	3,1	15,6
Producción (millones de litros) ^{2/}	789	879	1150	1228	1194
Consumo per cápita	15,3	11,3	30,9	6,8	-2,8
Variación %	31,7	34,4	44,4	46,1	44
Comercio internacional (miles de US\$)					
Exportaciones	1.541,5	1.493,2	2.126,9	4.667,6	4.790,8
Importaciones	1.413,8	286,9	151,3	111,2	195,3
Empresas embotelladoras ^{3/}					
Ingresos (millones de US\$)	264,8	192,2	188,0	185,7	191,2
Utilidad o pérdida (millones de US\$)	-26,6	-32,4	-22,9	-17,6	-15,9

Datos históricos: Mitinci, Inei, Conasev y Aduanas

Proyecciones: Maximixe

Fuente: Caser. «Bebidas gaseosas: producción caerá en el 2002, tras 5 años de crecimiento», en: *Riesgos de Mercado*. Lima, julio del 2002, p. 92.

Cuadro 4.4

**PRINCIPALES EMPRESAS Y MARCAS DE
BEBIDAS GASEOSAS**

Embotelladoras	Marcas
Embotelladora Latinoamericana S. A.	Coca-Cola Coca-Cola Diet Fanta Fanta Piña Sprite Kola Inglesa San Luis San Antonio Schweppes
J. R. Lindley	Inca Kola Inca Kola Light Inca Kola Diet Crush Bimbo Break
Añaños	Kola Real Sabor de Oro Piña Cola Plus Cola Agua Cielo
Latina	Don Isaac Fiesta Cola Agua Luna Perú Cola
Rivera	Concordia Triple Kola San Carlos Pepsi Evervess

Fuente: Apoyo & Asociados. «Embotelladora Latinoamericana S. A. (ELSA)». Mayo del 2003 (<http://www.aai.com.pe>).

Cuadro 4.5

MARCA PREFERIDA DE GASEOSAS

Respuestas	Total (%)	Nivel socioeconómico			
		A (%)	B (%)	C (%)	D/E (%)
Coca-Cola	37	44	33	35	40
Inca Kola	36	37	39	38	33
Kola Real	10	0	2	8	14
Pepsi	4	2	4	4	4
Otros	10	16	16	12	6
No precisa	3	1	6	3	3
Base real	561	78	144	198	141
Distribución ponderada	100%	3,6%	15,4%	32,4%	48,6%

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado S. A. *Liderazgo en productos alimenticios*. Informe gerencial de marketing. Lima, mayo del 2003, p. 48.

Cuadro 4.6

LUGAR DE COMPRA DE GASEOSAS

Respuestas	Total (%)	Nivel socioeconómico			
		A (%)	B (%)	C (%)	D/E (%)
Bodega	81	34	67	84	86
Supermercado/autoservicios	10	53	29	6	4
Ambulante/paradita	4	4	1	4	5
Mercado (puestos)	1	2	1	1	1
Otros	2	4	2	2	2
No precisa	2	3	0	3	2
Base real	561	78	144	198	141
Distribución ponderada	100%	3,5%	15,4%	32,4%	48,6%

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado S. A. *Liderazgo en productos alimenticios*. Informe gerencial de marketing. Lima, mayo del 2003, p. 48.

Bibliografía

Apoyo & Asociados. «Embotelladora Latinoamericana S. A.». Mayo del 2002 (<http://www.aai.com.pe>).

———. «Embotelladora Latinoamericana S. A. (ELSA)». Mayo del 2003 (<http://www.aai.com.pe>).

Apoyo Opinión y Mercado S. A. *Liderazgo en productos alimenticios*. Informe gerencial de marketing. Lima, mayo del 2003.

———. *Perfil del ama de casa*. Informe gerencial de marketing. Lima, septiembre del 2001.

Caser. «Bebidas gaseosas: producción caerá en el 2002, tras 5 años de crecimiento», en: *Riesgos de Mercado*. Julio del 2002, pp. 92-101.

———. «Gaseosa: consumo se expande alentado por estabilidad de precios», en: *Riesgos de Mercado*. Junio del 2001, p. 21.

———. «Gaseosa: producción de gaseosas crecerá en el 2003», en: *Riesgos de Mercado*. Marzo del 2003, pp. 125-36.

———. «Gaseosas: empresas desarrollan nuevos productos y mercado», en: *Riesgos de Mercado*. Noviembre del 2001, pp. 82-92.

Conep. «Mirinda chicha morada», en: *Séptimo concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2002*. Casos ganadores Oro y Plata.

–Editora Gestión. «Cuatro embotelladoras de gaseosas concentran 92% del mercado», en: *Gestión*, <http://www.gestion.com.pe/htm/2002/07/31/2/1.htm> (tomado el 2 de septiembre del 2002).

———. «Gaseosas, mercado de precios», en: *Gestión*. 7 de diciembre del 2001 (<http://www.gestion.com.pe>).

———. «62 aniversario de Concordia», en: *Gestión*. Especial, 21 de noviembre del 2000.

Empresa Editora El Comercio S. A. «Empeora las cosas y agranda los problemas», en: *El Comercio*. 9 de marzo del 2001.

———. «Maíz morado: insumo para un negocio con color y sabor», en: *El Comercio*. 28 de octubre del 2001, B3.

———. «Mirando hacia fuera», en: *El Comercio*. Enero del 2002.

———. «Refrescante competencia», en: *El Comercio*. 13 de enero del 2002.

«El turno de las pequeñas, el precio sí hace la diferencia», en: *La Empresa*. No. 22, 20 de noviembre del 2002.

Macroconsult. «Análisis sectorial del sector de bebidas gaseosas: ¿se acabó la guerra de precios?». Febrero del 2002, pp. 2-8.

Maximixe. «Gaseosa, producción de gaseosa caerá en el 2003», p. 131.

———. «Gaseosa, producción de gaseosas crecerá en el 2002», pp. 125-36.

Sociedad Nacional de Industrias. «Grupo Concordia, mejor embotelladora del año 2000 en Latinoamérica». Publicación especial de *Industria Peruana*, 2000.

Página web

- <http://www.concordia.com.pe/grupo.html>



Caso: Coleccionable

«Comida casera»

Categoría: Promociones
Premio: Effie Oro 2002

Anunciante: Empresa Editora El Comercio S. A.
Agencia: Leo Burnett del Perú S. A.

1. Análisis del sector

El sector de diarios está representado por un número de casas editoras que, por lo general, manejan más de un diario en función del público objetivo al cual se orientan (ver cuadro 5.1). Así, por ejemplo, en el caso de la Empresa Editora El Comercio, esta mantiene los diarios *El Comercio* (ubicado en el segmento de los periódicos serios), *Trome* (dirigido a la población de los niveles socioeconómicos C y D) y *Perú 21* (ubicado en el segmento de los periódicos serios a precio bajo); la Editora La República mantiene sus diarios *La República* (un diario de tipo más formal, orientado a los segmentos medio y alto), *Líbero* (ubicado en el segmento deportivo) y *El Popular* (ubicado en el segmento económico, 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 con el fin de convertirse en un diario más serio), *Ajá* (diario de corte popular), *El Bocón* (diario independiente que trata principalmente temas deportivos) y *Correo* (que cuenta con gran aceptación en provincias).

Una primera clasificación de los diarios permite agruparlos en diarios formales y diarios informales respecto de la información que divulgan¹. Los diarios formales, a su vez, se agrupan en diarios especializados y no especializados. Entre los especializados, están *Gestión* y *Síntesis*; y, entre los no especializados, se encuentran *El Comercio*, *El Peruano*, *Expreso*, *La Nación*, *La República*, *Liberación* y *Ojo*. Por su parte, los diarios informales se agrupan, a su vez, en diarios especializados en deportes y los no especializados. Entre los especializados en deporte, se encuentran *El Bocón*, *Líbero* y *Todo Sport*; y, entre los no especializados, están *Ajá*, *El Chino*, *El Men*, *El Popular*, *El Tío* y *Extra*.

Una segunda clasificación de los diarios permite agruparlos en cuatro segmentos principales²:

- Los diarios serios con precio *premium*: entre ellos se encuentran *El Comercio*, *Expreso* y *La República*.
- Los diarios especializados: entre ellos se encuentran los especializados en deportes (*El Bocón*, *Líbero*, *Todo Sport*), en economía (*Gestión*, *Síntesis*) y en salud (*Buena Salud*, *Salud*, *Dinero* y *Amor*).
- Los diarios populares: entre ellos se encuentran *Ajá*, *El Chino*, *El Popular*, *Ojo* y *Trome*.
- Los diarios serios a precio popular: son los que han ingresado al mercado principalmente desde finales del año 2000 como, por ejemplo, *Correo*, *La Razón*, *Perú 21* y *Tu Diario*.

En los últimos años, el segmento de diarios serios con precio popular ha crecido, restándoles participación a los segmentos de diarios *premium* y populares e incorporando a nuevos lectores que no habían sido atraídos por la oferta periodística existente. Es así como surgen los diarios *La Razón*, *Perú 21* y *Tu Diario*, que se caracterizan por presentar temas de actualidad, investigaciones de interés general y noticias resumidas sobre el ámbito nacional e internacional.

Según datos de la Compañía Peruana de Investigación de Mercados (CPI) de abril del 2002, *El Comercio* obtenía el 23% de participación de mercado de la lectoría en Lima Metropolitana, con 510 mil lectores (ver cuadro 5.2). El estudio

1 Ver Caser. «Diarios: edición de diarios continúa creciendo», en: *Riesgos de Mercado*. Septiembre del 2001, pp. 127-31.

2 La clasificación corresponde a Conep. «Coleccionable Comida Casera», en: *Séptimo concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2002*. Casos ganadores Oro y Plata.

realizado en agosto de ese mismo año muestra que *El Comercio* no solo seguía ocupando la posición de líder en cuanto al nivel de lectoría, sino que, además, destacaba en la población de los estratos alto/medio y bajo, y era seguido por los diarios *Correo* y *Ajá* (este diario ocupaba el tercer lugar en lectoría en el estrato bajo, mas no así en los estratos alto/medio en los que no tenía mayor presencia); mientras que el diario *Ajá* mantenía el nivel de lectoría más alto en los estratos muy bajo o bajo extremo, seguido por los diarios *Trome*, *Tu Diario* y *El Comercio*, en ese orden de importancia (ver cuadro 5.3).

Igualmente, el diario *El Comercio* lograba los niveles de penetración más altos. Este contaba con el 58% de penetración en los niveles socioeconómicos A y B, y con el 40% de penetración en los niveles socioeconómicos A, B y C (ver cuadro 5.4).

Según un estudio realizado por Apoyo Opinión y Mercado y publicado en abril del 2002, *El Comercio* era el diario que gozaba de la mayor preferencia entre el público de todos los niveles socioeconómicos, seguido por los diarios *Ajá*, *Ojo* y *Correo*, que gozaban de una mayor preferencia entre la población de los niveles socioeconómicos C y D/E (ver cuadro 5.5).

Respecto de los nombres de diarios que eran más recordados (*top of mind*), se tiene que *El Comercio* seguía siendo el que ocupaba el primer lugar, seguido por *Ajá*, *Ojo* y *La República*. Sin embargo, había algunas variaciones respecto al nivel socioeconómico al que pertenecía el público que recordaba más los diarios *Ajá* y *Ojo* (NSE C y D/E) (ver cuadro 5.6).

En cuanto a la lectura de los diarios, se tiene que si bien esta se realizaba mayoritariamente entre los días de semana (de lunes a viernes), también se tendía a hacer los días domingo (ver cuadro 5.7).

Una característica importante de los diarios es que estos han tendido a realizar promociones con el fin de incrementar o mantener su lectoría, aumentar su circulación, reforzar los días bajos, conservar el atractivo del producto, entre otras razones. 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 suplementos, encartes, discos compactos, videos, libros culturales; y la ejecución de sorteos (de motocicletas, nintendos, etc.). Así, por ejemplo, en el caso de los diarios populares, consideraron la entrega de otros productos como, por ejemplo, cubiertos en el caso del *Trome*; electrodomésticos en el caso de los diarios *Ajá*, *El Chino*

y *El Popular*; dinero en efectivo en el caso del *Trome* (US\$500) y en el caso de *El Chino* (US\$2.500 con su crucigrama semanal).

El cuadro 5.8 muestra que, entre los fascículos o suplementos que la población ha tendido a coleccionar, se encuentran cocina (destacando entre la población de todos los niveles socioeconómicos), historia, computación, salud/anatomía, en ese orden de importancia. En algunos casos, no ha habido constancia con respecto a la colección por parte del lector, que solo ha juntado algunos números de determinada colección de acuerdo con su preferencia (ver cuadro 5.9).

El diario *El Comercio* recurrió a esta estrategia de promociones a partir de mediados de la década de 1990, pero hay otros que han venido implementando estrategias similares, como el diario *La República* (desde 1997), y los diarios *Ojo* y *Expreso* (desde 1998). Sin embargo, ha habido años en que, por diversos problemas, se han dejado de lado, ya sea en forma temporal o definitiva.

En cuanto a los coleccionables de cocina se tiene que, en el año 2000, *El Comercio* ya había lanzado su primer coleccionable de «Secretos de cocina» y logró importantes incrementos en circulación los días de publicación de estos coleccionables (martes y jueves). En los dos años siguientes, la empresa introdujo cuatro colecciones más de cocina: repostería, pastelería y panificación a finales del 2000; licores, bebidas y piqueos, y fogones y parrillas en el 2001; y «Guía del buen comer» en el 2002.

Por su parte, el diario *Ojo* lanzó tres colecciones de cocina: «Comida peruana» en el 2001, «Pastelería» a finales del 2001, y «Pescados y mariscos» en el primer trimestre del 2002. La revista *Utilísima* ha ingresado al mercado local con colecciones de cocina y manualidades, y ha logrado importantes avances en los segmentos altos de la población.

2. Empresa Editora El Comercio

2.1. Antecedentes

La empresa inició sus actividades en mayo de 1839, que fue 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 de la empresa la asumió José Antonio Miró Quesada (corresponsal en el Callao y director del *South Pacific Times*). A la muerte del último de los fundadores (Amunátegui), Miró Quesada es quien formaría, conjuntamente con Luis Carranza, una sociedad como propietarios y directores de *El Comercio*. Luego de la muerte del socio, Miró Quesada se convertiría en el único propietario y dejaría el diario en manos de su hijo mayor en 1905 hasta que este muere asesinado treinta años después.

A partir de 1940, dos son los directores que asumirían la dirección de la empresa: Aurelio y Luis Miró Quesada de la Guerra.

La casa editora *El Comercio* ha logrado crecer y, en la actualidad, mantiene el local principal ubicado en el centro de Lima y el local ubicado en Pueblo Libre, que 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), 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. Además, todas las computadoras con las que cuenta el diario en sus locales en Lima están interconectadas por una red.

2.2. El negocio en la actualidad

La compañía se dedica a la edición, publicación y distribución de los diarios *El Comercio*, *Trome* (fue lanzado en junio del 2001 y estuvo dirigido a los sectores socioeconómicos C y D, ampliando la empresa, de esta manera, su cobertura informativa al llegar a nuevos sectores de la población) y *Perú 21* (fue lanzado en agosto del 2002 y estaba dirigido a los sectores socioeconómicos B y C), en los que realiza la venta de espacios publicitarios. Asimismo, se dedica a la edición, publicación y distribución de libros, revistas, folletos, semanarios, todo tipo de publicaciones gráficas, productos multimedia y videos. De acuerdo con ello, el negocio de la empresa puede dividirse en tres grandes rubros: la venta de ejemplares, la venta de publicidad en diarios, y la venta de productos operativos y otros.

En la actualidad, la empresa cuenta con una serie de subsidiarias por las continuas inversiones que viene realizando desde el año 1999 (ver cuadro 5.10). Además, integra la red de periódicos latinoamericanos más importante del continente sudamericano, la misma que se denomina Grupo de Diarios América y que reúne a los once rotativos más tradicionales e influyentes, como son *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), *O1/2Globo* y *Zero Hora* (Brasil). Esto permite aprovechar la sinergia de grupo en los campos periodístico, técnico, comercial y de gestión empresarial.

3. Diario *El Comercio*

El diario *El Comercio* se ha mantenido en una línea editorial independiente, basándose en el análisis de la noticia y la presentación de artículos de interés de carácter nacional e internacional.

El lector del diario *El Comercio* se caracteriza por pertenecer a los niveles socioeconómicos A, B y C; por contar con más de diecisiete años de edad; y por desempeñarse principalmente como empleado, ejecutivo/empresario, estudiante o ama de casa.

El diario ha tendido a ser considerado por el público en general como el «decano» del periodismo, por tratarse de un producto periodístico de calidad reconocida y valorada. Sin embargo, dado que un factor determinante en la decisión de compra de un diario era el precio, *El Comercio* se ha encontrado en desventaja frente al segmento que integran los diarios serios a precio popular. *El Comercio* era el diario de mayor precio en el mercado: S/.2 de lunes a sábado y S/.3,50 los domingos.

Con el transcurso de los años, el diario ha experimentado ciertos cambios en la redacción y en el formato de las páginas, que ahora se presentan 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. El diario está compuesto por 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 están «Turismo», una sección que difunde

información sobre ciudades y zonas turísticas del Perú y el extranjero, y sobre problemas que aquejan a la actividad turística; y «Construir», que trata temas de decoración, arquitectura y diseño de casas e interiores, lo cual puede ser de gran utilidad para el público lector.

Entre los suplementos introducidos, está «DT» que es un suplemento deportivo que recoge información sobre los distintos deportes, tales como fútbol, voleibol, tenis, box, vela, automovilismo, entre otros. Además, está «El dominical», un suplemento cultural, dedicado a las artes y a las letras, con las mejores firmas, los comentarios y las noticias más sustanciosas, y que sale los domingos.

El diario también cuenta con revistas. La revista *Somos* aparece todos los sábados y tiene gran aceptación entre el público lector. Se trata de una revista que cuenta con crónicas, entrevistas, reportajes y fotografías, y en la que se entremezclan el humor, el ingenio, el gusto y la denuncia. Otra de las revistas es *Ruedas y Tuercas* que está destinada a brindar información relevante sobre los automóviles. *PC World*, por su parte, brinda información relacionada con las computadoras, sobre cómo cuidarlas y optimizar su rendimiento. Además, está la revista *TV+*, que brinda información sobre las películas que pasarán en los canales de televisión durante la semana siguiente y algunos comentarios sobre las películas.

Conjuntamente con la producción y distribución del diario, se han venido prestando los servicios editoriales y de 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 el secuestro 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 elegir 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 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.

Además, la distribución del diario *El Comercio*, así como de los otros dos que mantiene la empresa (*Trome* y *Perú 21*) y que complementan su oferta de periódicos, se realiza a través de dos canales de distribución: el unitario —que representa el 91,3% de la distribución total de diarios y se realiza a través de los canillitas— y el directo —que representa el 8,7% de dicha distribución y se realiza a través de establecimientos y suscripciones. La distribución física del diario se realiza a través de terceros.

Asimismo, la venta de publicidad en diarios se realiza directamente por la compañía y a través de agentes, para lo cual se utilizan dos modalidades: la venta directa y el canje publicitario con terceros.

4. Coleccionable «Comida casera»

El coleccionable de comida casera de *El Comercio* partió de un nuevo concepto: los menús diarios. Este reunía más de 350 recetas fáciles de preparar, sencillas y económicas en formato menú, que comprendía la entrada, el plato de fondo (el segundo) y el postre. Además, brindaba más de mil posibles combinaciones con la finalidad de entregar a las lectoras un producto útil que las liberara de tener que elegir ellas mismas el menú diario, tratando de evitar las repeticiones.

4.1. Campaña promocional

La oportunidad de la campaña se dio porque la empresa consideraba que, en la categoría de diarios, la oferta promocional había cobrado un peso importante como parte de las estrategias que adoptaban todas las casas editoras que intentaban captar un mayor número de clientes para sus diarios. Por lo tanto, la estrategia de *El Comercio* se orientó a tratar de fidelizar el segmento B de la población y atraer a los segmentos C y D1, considerados como los segmentos que, si bien presentaban una mayor sensibilidad al precio, podrían ser atraídos si se añadía valor al producto; esto se podría lograr a través de la distribución gratuita de fascículos coleccionables de alto valor informativo y con un sentido

utilitario para el público en general. La generación de estos productos de valor agregado le permitiría a la empresa ocupar una posición de líder en el mercado sobre la base de la calidad, innovación y suma utilidad para los lectores. De esta manera, el contenido, el diseño, la presentación, la comunicación y las promociones estuvieron orientadas a cubrir esta necesidad.

Sin embargo, la campaña tuvo que hacer frente a determinados obstáculos. En primer lugar, el número de competidores en la categoría de diarios se había incrementado considerablemente. En segundo lugar, *El Comercio* no era el único que ofrecía productos de valor agregado, como coleccionables, suplementos, encartes u otros, que buscaban incrementar la circulación; había otros diarios, como *Ojo*, *La República* o *Expreso*, que venían adoptando estrategias similares.

4.2. Objetivos y estrategias de marketing

Los principales objetivos de *marketing* perseguidos por la campaña publicitaria desarrollada por la Empresa Editora El Comercio para su diario se centraron en lograr un incremento en venta del 20% con el fin de aumentar la circulación los días en que se distribuían los coleccionables de cocina (los martes y jueves) y durante el tiempo que duraba la colección (de junio a septiembre del 2002).

Otro de los objetivos era incrementar la participación en ventas en los niveles socioeconómicos C y D1 en un 15% durante el período que durara la colección. Asimismo, se pretendía diferenciar al coleccionable de comida casera de *El Comercio* para ser posicionado como un recetario nuevo, necesario para el hogar, y no simplemente como un recetario más de cocina. Además, se buscaba fortalecer la imagen de *El Comercio* como un diario de alta calidad y de liderazgo en todos sus productos de valor agregado.

La estrategia de *marketing* aplicada por la empresa se basó en el diseño de un producto que ofrecía una propuesta novedosa: el concepto de menús diarios. Esto se hizo porque, de acuerdo con el estudio de investigación que había desarrollado la empresa, el mercado se encontraba saturado de los coleccionables de cocina que se ofrecían con diversos contenidos, formatos y se difundían mediante el uso de diversas estrategias de comunicación, lo que hacía que el lector sintiera que se daba más de lo mismo. Sin embargo, reconocían que *El Comercio* entregaba mejores productos en calidad, contenido y presentación, lo cual era favorable.

Las subestrategias utilizadas por *El Comercio* para el lanzamiento de su producto fueron las siguientes:

- Estrategia de producto: consideró el cambio en la presentación del coleccionable de comida casera. Anteriormente se había recurrido al empaste, pero ahora se optaba por el formato espiral y de fichas en las que se presentaban las entradas, los segundos y los postres en forma separada para que la usuaria tuviera la libertad de elegir las combinaciones de menús que más le agradaran. De esta manera, al término de la colección, la lectora contaba con un producto práctico, fácil de manipular y con toda la información necesaria.
Asimismo, se optó por cambiar la calidad de papel, recurriendo al papel cuché mate de 118 gramos (anteriormente era de 90 gramos), para mejorar la presentación y el acabado del producto, con el fin de lograr una mayor calidad y mejores colores en la gráfica final.
- Estrategia de distribución: como parte de la estrategia de distribución, se seleccionó el domingo como el primer día de entrega de los dos primeros fascículos, para lograr obtener el mayor alcance posible por ejemplar vendido. Este día fue elegido por ser el de mayor circulación del diario (260 mil ejemplares). Luego, los días de distribución de los fascículos serían los de menor circulación del diario con el fin de estimular la venta del mismo, es decir, los martes y jueves.
- Estrategia de precio: el coleccionable de comida casera de *El Comercio* venía gratis con el diario los días martes y jueves.
- Estrategia de comunicación: con el fin de fortalecer la comunicación del coleccionable de comida casera del diario *El Comercio*, se optó por reforzar el lanzamiento con dos productos promocionales:
 - El CD de comida casera: era un premio que entregaba *El Comercio* a todos los coleccionistas que hubiesen reunido veintiséis fascículos, de los treinta y cuatro que ofrecía el coleccionable al término de la colección, y luego de haber solicitado el empaste en cualquiera de las oficinas de *El Comercio*. Esto representaba un desembolso para el lector de S/.16,90, lo que le permitía recibir el espiral más el CD, el cual no era vendido por separado y solo era para coleccionistas.
 - «Comida casera» y Braedt te regalan 500 dólares americanos: esta promoción estaba dirigida a fidelizar la compra semanal del coleccionable y consistía en que, cada semana, *El Comercio* y Braedt regalaban esta suma de dinero al lector que resultara ganador del sorteo semanal. Para ello, el lector debía llenar, recortar y depositar

los cupones que venían en el diario los martes y jueves para participar en el sorteo.

4.3. Publicidad de la campaña

Los objetivos publicitarios de *El Comercio* se centraron en tratar de diferenciar al producto de los ya existentes dentro de la misma temática; destacar las características o beneficios del producto, pues se trataba de menús de comida casera prácticos, fáciles de preparar y económicos, lo cual podía ser valorado por el lector; y lograr un fuerte impacto y alta recordación del producto para poder incitar a la colección del mismo.

La estrategia estuvo orientada a comunicar de una manera impactante y relevante la novedad y el fuerte atributo de utilidad del producto, así como motivar a las amas de casa a que lo coleccionaran.

Con este fin, se optó por partir de la problemática de las amas de casa: para ellas, representaba un drama el tener que pensar diariamente en el menú para sus familias, sin tener que repetir los platos. Por lo tanto, se transmitió el siguiente mensaje: «Para que tu familia no se aburra de comer lo mismo», el cual estuvo centrado en la variedad de combinaciones de platos que ofrecía este producto.

Bajo este concepto, se desarrolló la idea creativa de la campaña «Birdman», que dramatizaba las consecuencias de comer lo mismo muy seguido: «Comes tanto pollo que te van a salir plumas». De esta manera, a través de situaciones cotidianas que eran llevadas a la exageración, se planteaba el problema con el fin de establecer claramente la relevancia del producto de una manera memorable en las amas de casa. No se dejó de lado el aspecto de la presentación del producto de una manera didáctica, mostrando la funcionalidad del nuevo formato y la practicidad del uso del mismo.

4.4. Audiencia objetivo

La audiencia objetivo de la campaña publicitaria utilizada por *El Comercio* estaba conformada por hombres y mujeres, de dieciocho años a más, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C de todo el país.

4.5. Estrategia de medios

La empresa hizo uso de un *mix* de medios publicitarios para el lanzamiento del coleccionable de comida casera.

La inversión publicitaria ascendió a US\$210.000 por un período de tres meses y medio, que fue lo que duró la colección. Esta fue distribuida de la siguiente manera:

- Medios impresos: el principal medio fue la publicidad a través de diarios y revistas, al cual se le destinó US\$102.000. Se recurrió a los avisos de prensa en *El Comercio*, avisos de media página y de página entera el día del lanzamiento. Asimismo, se optó por los avisos de página para las revistas *Somos*, *Pc World Profesional* y *Más Ventas*.
- La televisión: el segundo medio utilizado para cumplir con su objetivo fue la televisión abierta y por cable, destinándose el 87% del presupuesto para televisión al primero y el 13% restante al segundo. El presupuesto total para televisión ascendió a US\$90.500.
Durante los primeros trece días (siete días antes del lanzamiento y seis días después del lanzamiento), la televisión fue el principal medio utilizado: en la primera semana, se hizo uso del 70% del monto total destinado a este medio, ya que la segunda semana solo buscaba el mantenimiento y la recordación de los días de entrega.
- Otros: a los otros medios se les destinó US\$17.500 e incluyeron la producción y distribución de encartes, afiches y el impulso en el punto de venta. Se recurrió al encarte de cuatro cuerpos, publicado el domingo anterior a la fecha del lanzamiento del coleccionable. Además, se colocaron 4.500 afiches en Lima y 3.500 en provincias en los puntos de venta; estos afiches fueron distribuidos en quioscos, establecimientos comerciales y oficinas de publicidad de *El Comercio*. Asimismo, el primer día de entrega de los dos primeros fascículos, se desarrollaron impulsaciones de producto en los dieciocho establecimientos más importantes de la cadena de tiendas Wong y Metro; esto mismo se haría el segundo día de entrega de los fascículos (martes siguiente).

4.6. Resultados obtenidos

Los resultados atribuidos a la campaña que desarrolló *El Comercio* con la entrega del coleccionable de comida casera fueron favorables.

El promedio de crecimiento en ventas obtenido para los días martes y jueves fue de 40% a lo largo de toda la colección, aunque se produjo un incremento significativo en la primera semana (45%) con ascensos continuos hasta llegar a 67% en las siguientes tres semanas. De esta manera, el número de ejemplares vendidos se incrementó de 110 mil a 154 mil.

El Comercio logró ingresar con fuerza a segmentos no tradicionales, conos y distritos populares, como son Breña, Comas, Los Olivos, San Juan de Miraflores, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, entre otros, en donde el porcentaje de incremento de unidades llegó a ser más del 50%.

A través de la campaña, también se logró incrementar la lectoría en 36% promedio durante los martes y jueves, que eran los días en que se hacía entrega del coleccionable. Los martes se llegó a 626 mil lectores (la cifra anterior fue de 453 mil) y los jueves a 586 mil lectores (la cifra anterior fue de 434 mil).

Con respecto a la publicidad, el comercial de «Birdman» logró ubicarse como el comercial de mejor recordación en las semanas que estuvo al aire (en el período que va del 20 de mayo al 8 de junio del 2002).

Según una encuesta aplicada a 811 personas de todos los niveles socioeconómicos de Lima Metropolitana, la campaña de televisión y prensa obtuvo el 61% de recordación total y el 41% de comprensión sobre el mensaje emitido.

Según la Compañía Peruana de Investigación de Mercados (CPI), la lectoría se incrementó entre abril y junio del 2002, con lo que *El Comercio* llegó a representar el 26% del total en Lima Metropolitana. Asimismo, una investigación cualitativa realizada por *El Comercio* para medir el grado de satisfacción del producto en el mercado, en julio del 2002, mostró que el coleccionable de comida casera tenía una aceptación por encima del 90%, destacando el beneficio implícito de ahorro en las recetas económicas, la variedad de platos, la facilidad de su preparación y lo útil que significaba el producto en el hogar.

Preguntas

1. Defina el sector competitivo de diarios en el Perú.
2. Explique el comportamiento del consumidor de diarios.

3. ¿Cuál es el mercado meta al que se dirige el coleccionable «Comida casera»?
4. En su opinión, ¿cuáles son los principales atributos del producto — coleccionable «Comida casera»— que valora el consumidor?
5. ¿Cómo calificaría los resultados de esta campaña? ¿Por qué?
6. ¿Qué otros productos/servicios sugiere usted que el diario *El Comercio* debería lanzar al mercado?

Cuadro 5.1

PRINCIPALES EMPRESAS EDITORAS

Empresas	Diarios
Empresa Editora El Comercio	<i>El Comercio, Trome, Perú 21</i>
Empresa Periodística Nacional	<i>Ojo, El Bocón, Ajá</i>
Editora La República	<i>La República, El Popular, Líbero</i>
Editora Nacional	<i>Expreso, Extra</i>
Editora Perú	<i>El Peruano</i>
Empresa Editora Gestión	<i>Gestión</i>
Editorial Síntesis	<i>Síntesis, Referéndum</i>
Editora Onda	<i>El Mañanero</i>
Editora Sport	<i>Todo Sport, El Chino</i>

Fuente: Caser. «Diarios: El Comercio posee la mayor participación en el mercado limeño», en: *Riesgos de Mercado*. Septiembre del 2000, p. 101.

Cuadro 5.2

LECTORÍA DE LIMA METROPOLITANA

Lectoría promedio diario	Abril 2002 (miles)
Universo de lectores	2.208,4
<i>El Comercio</i>	509,7
<i>Ajá</i>	330,1
<i>Correo</i>	314,8
<i>Trome</i>	232,5
<i>Ojo</i>	176,7
<i>Líbero</i>	155,6
<i>El Bocón</i>	152,2
<i>La República</i>	147,6
<i>El Chino</i>	133,0
<i>Todo Sport</i>	132,7
<i>El Popular</i>	119,9
<i>El Tío</i>	72,9
<i>Expreso</i>	63,9
<i>La Razón</i>	57,4
<i>El Peruano</i>	55,4
<i>Extra</i>	45,5
<i>El Men</i>	44,4
<i>Liberación</i>	31,5
<i>Gestión</i>	29,0
<i>Dos por Uno</i>	27,0
<i>Hoy</i>	26,6
<i>Síntesis</i>	12,7
<i>La Nación</i>	7,7
<i>Sol de Oro</i>	5,6

Fuente: CPI, abril 2002, en: Conep. «Coleccionable Comida Casera», en: *Séptimo concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2002*. Casos ganadores Oro y Plata.

Cuadro 5.3

**LECTORÍA DE DIARIOS SEGÚN NIVELES SOCIOECONÓMICOS
LIMA METROPOLITANA
(del 19 al 25 de agosto del 2002)**

	Rtg.	Total (miles)	Alto/Medio (miles)	Bajo (miles)	Muy bajo/M. b. ext. (miles)
Lectoría	38,0	2.300,2	602,5	813,9	883,9
<i>El Comercio</i>	9,2	55,3	329,7	155,7	70,0
<i>Ajá</i>	5,4	324,2	35,2	116,5	172,5
<i>Correo</i>	5,2	314,4	118,1	128,5	67,7
<i>Trome</i>	4,2	251,9	33,2	99,0	119,7
<i>Tu Diario</i>	3,3	199,1	37,1	74,7	87,3
<i>Ojo</i>	3,1	185,6	41,7	74,8	69,1
<i>La República</i>	2,5	153,8	58,9	53,2	41,7
<i>El Bocón</i>	2,3	140,0	21,6	54,9	63,5
<i>Líbero</i>	2,2	134,5	11,0	55,6	67,8
<i>El Chino</i>	2,0	118,7	6,9	31,4	80,4
<i>Todo Sport</i>	1,8	109,6	15,2	40,3	54,1
<i>El Popular</i>	1,8	107,3	5,9	40,7	60,8
<i>La Razón</i>	1,3	76,4	17,2	33,7	25,5
<i>El Tío</i>	1,0	63,1	3,4	24,6	35,0
<i>El Peruano</i>	1,0	58,3	24,8	22,0	11,6
<i>Expreso</i>	0,8	49,5	26,0	13,9	9,7
<i>Uyuyuy</i>	0,8	46,6	7,1	16,5	23,0
<i>Extra</i>	0,7	41,4	7,0	17,8	16,6
<i>El Men</i>	0,7	40,7	5,0	13,7	22,0
<i>Liberación</i>	0,5	27,6	8,2	11,6	7,8
<i>Gestión</i>	0,4	26,9	17,0	8,1	1,8
<i>Dos por Uno</i>	0,4	21,7	0,5	11,7	9,5
<i>Sol de Oro</i>	0,2	10,2	1,4	7,2	1,6
<i>Síntesis</i>	0,2	10,0	8,3	1,7	0,0
<i>La Nación</i>	0,1	7,4	0,6	3,8	2,9

Fuente: Compañía Peruana de Investigación de Mercados (CPI). *Market Report*. 3 de septiembre del 2002.

Cuadro 5.4

PENETRACIÓN DE LECTORES
(alcance semanal – abril 2002)

	NSE A/B	NSE A/B/C
<i>El Comercio</i>	58	40
<i>Correo</i>	17	17
<i>La República</i>	16	13
<i>Ojo</i>	9	11
<i>Expreso</i>	8	
<i>Ajá</i>	7	14
<i>El Bocón</i>	6	10
<i>Trome</i>	5	10
<i>Líbero</i>		8

Fuente: CPI, abril 2002, en: Conep. «Coleccionable Comida Casera», en: *Séptimo concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2002*. Casos ganadores Oro y Plata.

Cuadro 5.5

DIARIO PREFERIDO

Respuestas	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D/E
<i>El Comercio</i>	36	84	64	41	20
<i>Ajá</i>	10	0	3	10	14
<i>Ojo</i>	10	2	2	8	15
<i>Correo</i>	9	2	3	10	10
<i>Trome</i>	6	2	4	3	7
<i>La República</i>	5	5	9	6	4
<i>Líbero</i>	4	5	1	2	7
<i>El Chino</i>	4	0	1	3	5
<i>El Popular</i>	3	0	1	3	4
<i>El Bocón</i>	2	0	3	3	2
<i>Todo Sport</i>	2	0	0	3	2
Otros	6	0	3	3	4
No precisa	3	0	3	3	4
Base real	592	43	156	230	163
Distribución ponderada	100%	3,8%	16,2%	32,2%	47,8%

Total: 100%

Total: total de entrevistados que lee diarios al menos una vez a la semana

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado S. A. *Actitudes hacia la prensa escrita*. Informe gerencial de marketing. Lima, abril del 2002, p. 18.

Cuadro 5.6

TOP OF MIND DE DIARIOS

Respuestas	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D/E
<i>El Comercio</i>	39	77	64	44	25
<i>Ajá</i>	12	0	1	10	17
<i>Ojo</i>	11	5	1	9	16
<i>La República</i>	9	5	12	9	7
<i>Correo</i>	6	7	8	7	7
<i>Trome</i>	6	0	5	6	7
<i>El Chino</i>	2	0	3	2	3
<i>Líbero</i>	2	0	1	1	4
<i>Expreso</i>	2	4	1	2	2
<i>El Popular</i>	2	0	0	3	2
<i>Liberación</i>	2	0	1	1	2
<i>El Bocón</i>	1	0	1	2	1
<i>Todo Sport</i>	1	0	0	1	2
<i>El Tío</i>	1	0	0	2	1
<i>Extra</i>	1	0	0	0	2
<i>La Razón</i>	1	0	0	0	1
Otros	2	2	2	1	2
Base real	592	43	156	230	163
Distribución ponderada	100%	3,8%	16,2%	32,2%	47,8%

Total: múltiple

Base: total de entrevistados que lee diarios al menos una vez a la semana

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado S. A. *Actitudes hacia la prensa escrita*. Informe gerencial de marketing. Lima, abril del 2002, p. 15.

Cuadro 5.7

DÍAS DE LECTURA DE LOS DIARIOS

Respuestas	Lunes a viernes (%)	Sábados (%)	Domingos (%)
<i>El Comercio</i>	23	25	44
<i>Ajá</i>	17	13	11
<i>Correo</i>	13	8	7
<i>Ojo</i>	12	10	8
<i>La República</i>	11	7	6
<i>Trome</i>	10	5	-
<i>El Chino</i>	9	5	4
<i>El Popular</i>	5	3	-
<i>El Bocón</i>	4	-	3
<i>Líbero</i>	4	3	-
<i>Expreso</i>	4	-	-
<i>Todo Sport</i>	3	-	-
<i>Extra</i>	-	-	-
No lee diarios ese día de la semana	17	33	24
Base real	592	592	592
Distribución ponderada	100%	100%	100%

Notas: no se incluyen los diarios con 2% o menos de lectoría para esos días.

Base: total de entrevistados que lee diarios al menos una vez a la semana

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado S. A. *Actitudes hacia la prensa escrita*. Informe gerencial de marketing. Lima, abril del 2002, pp. 18-9.

Cuadro 5.8

FASCÍCULOS O SUPLEMENTOS COLECCIONADOS
(en los últimos doce meses)

Respuestas	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D/E
Cocina	19	33	24	18	18
Historia	10	14	15	10	7
Computación	7	5	6	8	7
Salud/anatomía	5	9	7	8	7
Inglés/otros idiomas	5	5	5	4	6
Geografía/atlas	5	2	6	4	5
Diccionario	4	0	4	7	3
Naturaleza (animales, plantas, etc.)	4	5	4	5	3
<i>El Chino</i>	2	2	3	3	1
<i>El Popular</i>	2	5	3	3	1
<i>El Bocón</i>	2	0	1	3	2
<i>Todo Sport</i>	2	0	0	2	2
Otros	1	0	3	1	1
No precisa	6	9	6	9	14
Base real	592	43	156	230	163
Distribución ponderada	100%	3,8%	16,2%	32,2%	47,8%

Base: total de entrevistados que lee diarios al menos una vez por semana

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado S. A. *Actitudes hacia la prensa escrita*. Informe gerencial de marketing. Lima, abril del 2002, p. 47.

Cuadro 5.9

COLECCIONES EN LAS QUE SE HAN JUNTADO ALGUNOS NÚMEROS

Respuestas	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D/E
CD música	15	21	21	13	13
Enciclopedias	11	9	9	15	10
Cocina	6	14	6	7	6
Historia	5	7	8	7	3
CD para computadora	4	9	7	2	4
Computación	3	5	3	3	2
Literatura	2	7	6	3	0
Novelas	2	9	3	3	1
Salud/anatomía	2	0	2	1	3
Inglés/otros idiomas	2	5	4	1	1
Diccionario	2	2	1	2	2
Otros	11	19	13	10	11
No precisa	6	2	12	4	6
No ha juntado ninguna colección	43	23	32	42	48
Base real	592	43	156	230	163
Distribución ponderada	100%	3,8%	16,2%	32,2%	47,8%

Base: total de entrevistados que lee diarios al menos una vez por semana

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado S. A. *Actitudes hacia la prensa escrita*. Informe gerencial de marketing. Lima, abril del 2002, p. 47.

Cuadro 5.10

EMPRESAS SUBSIDIARIAS DE EMPRESA EDITORA EL COMERCIO

Empresas	Descripción
El Comercio Producciones S. A. C.	Dedicada a la transmisión de noticias a través de la televisión por cable. Inició sus operaciones en junio de 1999 y opera bajo el nombre comercial de Canal N. A partir del 2002, la Empresa Editora El Comercio incrementó su participación en el accionariado, de 46,7% a 68,4%.
Orbis Ventures S. A. C.	Dedicada a la captación, producción, almacenamiento, clasificación, procesamiento, comercialización, transmisión y retransmisión de información multimedia. Además, brinda servicios de comunicaciones y servicios interactivos, desarrollando y operando para sí misma y para terceras partes <i>web sites</i> y tecnología en <i>Internet</i> , entre otros. La Empresa Editora El Comercio cuenta con el 99% del accionariado.
Zetta Comunicaciones del Perú S. A. E. M. A.	Dedicada al desarrollo de actividades industriales y comerciales de la industria gráfica en general; producción, elaboración, pre-impresión y edición de libros, cartillas, folletos, revistas y otros, de carácter científico, cultural, didáctico, de enseñanza y técnico. Fue constituida en el año 1995 y es una empresa multinacional andina de capital peruano y colombiano. La Empresa Editora El Comercio mantiene el 51% de su accionariado.
Inmobiliaria El Sol del Perú S. A.	Dedicada a la compra, venta y alquiler de inmuebles, así como a actividades inmobiliarias en general. La Empresa Editora El Comercio participa con el 76,79% del accionariado.
Radio El Sol Promotora Siglo Veinte S. A.	Dedicada a brindar servicios de publicidad radial y al arrendamiento de las frecuencias radiales que opera. Fue constituida en el año 1965 y la Empresa Editora El Comercio mantiene el 99,99% de su accionariado.
EC JobScharck S. A. C.	Dedicada a la prestación de servicios de recursos humanos, a través de los servicios de búsqueda, evaluación y selección de personal, utilizando herramientas de <i>Internet</i> , como de consultores expertos de recursos humanos. Fue constituida en mayo del 2001 y la Empresa Editora El Comercio mantiene el 100% de su accionariado.

Fuente: Apoyo & Asociados. *Empresa Editora El Comercio S.A.* Mayo del 2003 (www.aai.com.pe).

Bibliografía

Apoyo & Asociados. *Empresa Editora El Comercio S. A.* Mayo del 2003 (www.aai.com.pe).

Apoyo Opinión y Mercado S. A. *Actitudes hacia la prensa escrita*. Informe gerencial de marketing. Lima, abril del 2002.

Caser. «Diarios: edición de diarios continúa creciendo», en: *Riesgos de Mercado*. Septiembre del 2001, pp. 127-31.

—. «Diarios: El Comercio posee la mayor participación en el mercado limeño», en: *Riesgos de Mercado*. Septiembre del 2000, pp. 99-102.

Compañía Peruana de Investigación de Mercados (CPI). *Market Report*. 3 de septiembre del 2002.

Conep. «Coleccionable Comida Casera», en: *Séptimo concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2002*. Casos ganadores Oro y Plata.

Schwalb, María Matilde; Patricia Araujo; y David Mayorga. «Caso: El Comercio», en: *Casos ganadores de los Premios Effie 2000*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 2002, pp. 176-98.

Página web

- <http://www.cpi.com.pe>, (Compañía Peruana de Investigación de Mercados).
- <http://www.elcomercioperu.com.pe>, «Noticias especiales: informativos, 162 años en la historia».

VI

Caso: Campaña para el uso eficiente de la energía eléctrica

Categoría: Fines no comerciales
Premio: Effie Oro 2002

Anunciante: Edelnor S. A. A.
Agencia: GCG Perú S. A. C.

1. Antecedentes

El foco fue inventado por Thomas Alva Edison en el año 1879. Anteriormente, las únicas alternativas para iluminar los hogares eran el fuego obtenido de la madera o aceites y las velas¹.

El foco, para su uso, requería de energía eléctrica. Por tal razón, Edison establece la primera central eléctrica en la ciudad de Nueva York en el año 1882. Los focos más populares son los focos incandescentes, que al calentarse emiten la luz. Los fluorescentes, que generalmente tienen forma de tubo, se empezaron a utilizar en el año 1939. En este caso, no se necesita que se caliente para poder emitir la luz. Al no calentarse, los fluorescentes requieren de menos energía que los focos incandescentes.

¹ Para mayor información sobre el tema del foco, se puede revisar el coleccionable «Inventos del milenio», Empresa Editora El Comercio, Lima, 2002, pp. 205-8.

El desarrollo de los focos ahorradores se basó en el concepto de los fluorescentes. El foco ahorrador ilumina de manera similar que el foco incandescente, pero con un consumo menor de energía. Por ejemplo, un foco ahorrador de 20 watts ilumina el equivalente a un foco incandescente de 100 watts. De esta manera, se puede ahorrar hasta un 80% de energía y, en consecuencia, las familias pueden gastar menos en sus consumos de luz.

En el Perú, el uso de focos ahorradores todavía está poco difundido. Esto se debe, por un lado, a los precios elevados, el poco conocimiento de este producto y la limitada distribución que todavía se presenta en el mercado; y, por otro lado, a que la introducción a nuestro mercado de algunas marcas de focos ahorradores no llegó a cubrir las expectativas de rendimiento y calidad creadas en los clientes.

Esta situación planteó la oportunidad de informar sobre los beneficios de los focos ahorradores para poder cambiar en el mercado su posicionamiento de baja calidad y poco rendimiento, buscar ampliar el mercado de focos ahorradores que favorezca la reducción de los precios, y crear una certificación que garantice la duración y calidad del producto que adquieren los consumidores.

2. El programa de iluminación eficiente

El programa de iluminación eficiente (Efficient Lighting Initiative – ELI) es un programa que ha sido diseñado por la Corporación Financiera Internacional (International Finance Corporation – IFC) y financiado por el Fondo Mundial del Medio Ambiente (Global Environment Facility – GEF); ambas organizaciones pertenecen al Banco Mundial.

El programa ELI busca desarrollar el mercado de focos ahorradores a través de la promoción de las ventajas que presenta el uso de estos productos. Además, ELI promueve la certificación de la calidad y duración de los focos ahorradores con un sello de calidad que poseen los productos que tengan un mínimo de 6.000 horas de duración.

El interés del Banco Mundial, para participar en el desarrollo del programa ELI, es el de promover el cuidado del medio ambiente a través del uso de equipos y productos que permitan una iluminación más eficiente. De esta manera, se busca evitar el aumento del efecto invernadero y la emisión de gases contaminantes que afectan la calidad de vida de las personas.

ELI es un programa que se desarrolla en los siguientes países: Argentina, Hungría, Letonia, República Checa, Filipinas, Sudáfrica y Perú. El presupuesto del programa es de US\$15 millones.

Para los países de América Latina, se hizo un contrato con la empresa Endesa España, la que encargó la ejecución del programa en el Perú a la empresa Edelnor. En el Perú, el programa está diseñado para ejecutarse en tres años y cuenta con un presupuesto de US\$2,1 millones. El programa ELI se inició en nuestro país en agosto de 1999.

3. El Banco Mundial

Luego de la Segunda Guerra Mundial, se llevó a cabo la Conferencia de Bretton Woods en New Hampshire, Estados Unidos, en el año 1944. En dicha conferencia, se recomendó la creación de tres organizaciones: el Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo, luego Banco Mundial (BM); la Organización Internacional de Comercio (OIC); y el Fondo Monetario Internacional (FMI)².

El Banco Mundial fue creado para facilitar el flujo de capitales entre países, otorgar préstamos a largo plazo y ayudar a la reconstrucción de Europa, que había sido afectada por la Segunda Guerra Mundial.

Las actividades iniciales del Banco Mundial se centraron en la concesión de préstamos a los países europeos con fondos suscritos por los países miembros, con la finalidad de lograr su reconstrucción.

Luego, las principales funciones del Banco Mundial se centraron en el interés de promover el progreso económico y social de las naciones en desarrollo. Para ello, se ejecutaron los programas de desarrollo e inversión, que, además, debían velar por el uso eficiente de los recursos y el destino de los fondos. El Banco Mundial se dedicó básicamente a proporcionar capital para el crecimiento y desarrollo de estos países, así como a proveer asistencia para el desarrollo de los demás países del mundo.

2 Mayorga, David y Patricia Araujo. *Introducción de los negocios internacionales*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 1992, pp. 174-7.

La misión, los principios y valores del Banco Mundial son los siguientes:

Misión

Nuestro sueño es un mundo sin pobreza.

Combatir la pobreza con entusiasmo y profesionalismo para obtener resultados duraderos

Ayudar a las personas a ayudarse a ellas mismas y al medio ambiente que las rodea, suministrando recursos, compartiendo conocimientos, creando capacidad y forjando asociaciones en los sectores público y privado

Ser una institución excelente, capaz de atraer, entusiasmar y cultivar a un personal diverso y dedicado, con aptitudes excepcionales, que sepa escuchar y aprender

Nuestros principios

Ser una institución centrada en los clientes, que trabaja en colaboración, responsable de obtener resultados de calidad, dedicada a la integridad financiera y a la eficacia en función de los costos, inspirada e innovadora

Nuestros valores

Promovemos la honestidad personal; la integridad; el compromiso; la consagración al trabajo en equipo, con espíritu abierto y confianza; la participación de otros y el respeto por las diferencias; la asunción de riesgos; la responsabilidad; y la satisfacción de disfrutar de nuestro trabajo y nuestras familias³.

4. Edelnor

En el año 1993, en el marco del proceso de privatización de las empresas públicas, la empresa estatal Electrolima se dividió en tres empresas: la Empresa de Generación Eléctrica de Lima (Edegel), la Empresa de Distribución Eléctrica de

³ <http://www.bancomundial.org.pe/bco-mundial-mision.htm> (tomado el 30 de julio del 2003).

Lima Sur (Edelsur) y la Empresa de Distribución Eléctrica de Lima Norte (Edelnor). De esta manera, se dieron las condiciones para facilitar la privatización del sector eléctrico en nuestro país.

Edelnor se establece el 10 de marzo de 1994. El principal accionista es Inversiones Distrilima, que representa el 60% del capital de la empresa y es subsidiaria de la empresa Endesa España. El 40% restante lo conforman las acciones de las AFP, con el 37,38%, y otros accionistas, con el 2,62%.

La visión de Edelnor es la siguiente: «Ser reconocidos como la mejor empresa de servicios del Perú»⁴.

El objeto social de la empresa es «dedicarse a las actividades propias de la prestación del servicio de distribución, transmisión y generación de energía eléctrica, de acuerdo con lo dispuesto por la legislación vigente»⁵.

En agosto de 1996, Edelnor fue absorbida por Edechancay y se estableció como Empresa de Distribución Eléctrica de Lima Norte S. A. (Edelnor S. A.). Finalmente, siguiendo lo dispuesto en la legislación de sociedades, en septiembre de 1998, se convirtió en Sociedad Anónima Abierta (S. A. A.)

Edelnor tiene la concesión del servicio de electricidad en el área que corresponde a la zona norte de Lima y Callao, y las provincias de Barranca, Huaura, Huaral y Oyón. Atiende a un total de 57 distritos de Lima, 52 de manera exclusiva y 5 de manera compartida con otra empresa. El área de concesión cubre un área de 2.440 km², siendo 1.838 km² los que corresponden a la parte norte de Lima y Callao. Cabe resaltar que, desde el año 1997, la empresa cubre el 100% de atención de su zona de concesión.

La organización de Edelnor cuenta con 585 trabajadores para el año 2002. El organigrama de la empresa se muestra en el gráfico 6.1.

El mercado de Edelnor es de alrededor de 882.000 clientes, ubicados principalmente en la zona norte de Lima, y que pertenecen en su mayoría a los NSE C, D y E.

Además, la empresa cuenta con un mercado conformado por empresas industriales que contribuyen de manera importante a sus ingresos. Dichas empresas

4 Edelnor. *Memoria 2001*. P. 2.

5 Edelnor. *Memoria 2002*. P. 9.

se clasifican en grandes clientes, clientes institucionales y clientes libres. Los grandes clientes consumen entre 20 y 200 kw por mes; los clientes institucionales son empresas públicas, empresas de servicios públicos (Telefónica, BellSouth, Nextel, AT&T) y entidades que dependen del gobierno; y los clientes libres son aquellos que consumen más de 1.000 kw por mes. Entre los productos y servicios que se ofrecen al sector empresarial, se pueden mencionar el mantenimiento de redes y equipos, el diseño de servicios y elaboración de proyectos eléctricos, y la iluminación eficiente.

Edelnor cuenta con quince centros de servicios y el servicio de fonocliente que atiende todos los días del año durante las veinticuatro horas del día. Además, tiene un convenio de cobranza compartida con Telefónica y Sedapal, a través del cual los clientes pueden acudir a los centros de servicios y cobranza de estas empresas para efectuar el pago de sus recibos de consumo de luz, agua y teléfono.

Edelnor, a través de su participación en la ejecución del programa ELI en nuestro país, presenta una orientación de responsabilidad social que se refleja en su preocupación por el mejor uso de la energía de sus clientes.

5. La campaña para el uso eficiente de la energía eléctrica

5.1. Los objetivos y las fases de *marketing*

Los objetivos propuestos fueron los siguientes:

- Cambiar el posicionamiento de los focos ahorradores y educar al público en el uso eficiente de la energía
- Aumentar la demanda de los focos ahorradores en 50% y 30% para los años 2001 y 2002 respectivamente
- Promover la disminución del precio de los focos ahorradores en un 25%

Para cumplir los objetivos, se consideró el desarrollo de tres fases de *marketing*:

Fase 1: buscar ampliar la demanda en el mercado

Fase 2: presentar y hacer conocer el foco ahorrador

Fase 3: enfatizar el atributo de la duración de los focos que cuentan con el sello ELI de garantía y calidad

5.2. La publicidad de la campaña

El presupuesto de publicidad fue de US\$1.563.601, el cual se asignó a diversos medios (ver cuadro 6.1). Cabe resaltar que el medio que recibió la mayor parte del monto de inversión publicitaria fue la televisión, a la que se le asignó el 70% del presupuesto total.

Los objetivos comunicacionales o publicitarios fueron los siguientes:

- Educar al usuario sobre la utilización de equipos de iluminación eficiente
- Crear conciencia de la existencia de una certificación que garantiza la calidad del producto
- Dar a conocer los beneficios de los focos ahorradores frente a los focos incandescentes
- Incentivar la compra de focos ahorradores con sello de calidad ELI⁶

A pesar de que la campaña publicitaria se dirigió al público en general, se puso énfasis en los hogares de NSE C y D para que se preocuparan por el ahorro de energía.

La campaña publicitaria presentó tres etapas. La primera etapa se desarrolló en febrero y marzo del año 2001. En esta etapa, se buscó dar a conocer el producto. Para esto, se desarrollaron dos *spots* publicitarios con los temas «Vio» y «Energía», que se transmitieron en los canales 2, 5, 7, 9 y 13. Además, se diseñaron avisos que se publicaron en diversos diarios y revistas como, por ejemplo, *El Comercio*, *Ojo*, *Gestión*, *Expreso*, *La República*, *Caretas* y *Somos*.

En el tema «Vio», se dieron dos tipos de *spots* publicitarios. En el primer *spot*, se mostró primero una pregunta que, por lo intensa de la luz, no se podía leer. Sin embargo, luego de unos pocos segundos, se logró leer lo siguiente: «¿Vio cómo no se necesita usar más energía para ver las cosas bien?». A continuación, se presentaba el siguiente mensaje: «El ahorro de energía es ahorro de dinero para todos. ELI, programa de iluminación eficiente del Banco Mundial, diseñado por el Banco Mundial para un mejor aprovechamiento y ahorro de energía».

6 Conep Perú y Apoyo Opinión y Mercado S.A. *Premios Effie Perú 2002. Séptimo concurso de efectividad de marketing y publicidad. Finalistas*. Lima, 2002.

En el segundo tipo de *spot* publicitario del tema «Vio», se presentaba lo siguiente: «Con la energía que se usa en exceso aquí... podríamos hacer que se ilumine acá. El ahorro de energía es más energía para todos».

La segunda etapa se desarrolló de octubre a diciembre del año 2001. En esta etapa, se buscó dar a conocer los beneficios del producto y promover que el cliente solicite los focos ahorradores. Para esto, se desarrollaron otros dos *spots* publicitarios con los temas «Quieres» y «Señora» que se transmitieron en los canales 2, 5, 7, 9 y 13. Además, se diseñaron otros avisos que se publicaron en diversos diarios y revistas.

En el tema «Quieres», apareció el siguiente texto en el *spot* publicitario: «Sí quieres... No quieres... Sí quieres... No quieres... Sí quieres tener luz, pero no quieres gastar mucho dinero. Ahorra hasta S/.4,52 al mes por foco. Se ofrece un año de garantía en productos con el sello de calidad y garantía ELI».

La tercera etapa se desarrolló de febrero a junio del 2002. En esta etapa, se buscó resaltar la duración de los focos y la certificación de duración y calidad ELI. Se desarrolló un *spot* con el tema «Selección». Dicho *spot* se transmitió en diversos canales, de manera similar a las etapas uno y dos. Además, se continuó con el diseño de otros avisos que se publicaron en diarios y revistas.

En el *spot* publicitario con el tema «Selección», se presentó a la selección peruana al inicio de un partido con la selección de Argentina. Sin embargo, para un partido que se supone se da en el año 2002, se muestra a las figuras de reconocidos jugadores como Sotil, Challe, entre otros, que participaron en nuestra selección de México 70. Por tal razón, en el *spot* publicitario, se menciona lo siguiente: «... qué bonito es conseguir que algo dure toda la vida. Compre focos ahorradores. Asegúrese de que tengan el sello de calidad ELI que le garantiza que tienen 6.000 horas de duración».

5.3. La promoción de ventas

Además de la publicidad, se desarrolló una serie de actividades de promoción de ventas. Entre ellas, se puede mencionar la contratación de impulsadoras de ventas que estuvieron en los supermercados E. Wong, Metro y en Ace Home Center. Asimismo, se elaboraron volantes que se repartieron entre los clientes de Edlenor y de los Supermercados E. Wong y Metro.

6. Resultados

Entre los resultados del programa ELI, se pueden mencionar los siguientes: la mejora del posicionamiento de los focos ahorradores en el mercado, la ampliación del mercado y el aumento de la demanda, la reducción del precio de los focos ahorradores, la aceptación en el mercado del sello de calidad ELI y el desarrollo de nuevos canales de distribución.

La mejora del posicionamiento de los focos ahorradores en el mercado se dio principalmente como resultado de las campañas publicitarias. El producto ahora es más conocido en el mercado objetivo y una mayoría de la población (el 69%) identifica la capacidad de ahorro de energía de los focos ahorradores como el principal atributo.

Se dio una ampliación del mercado y un aumento de la demanda. Al inicio de la campaña, el mercado de focos ahorradores era de aproximadamente 300.000 unidades. Esta cifra aumentó a 1.500.000 unidades para el año 2002. Asimismo, según los estudios realizados, la demanda aumentó en 78% en el primer año y 21% en el mes de agosto del segundo año.

El precio de los focos ahorradores disminuyó. El costo de los focos ahorradores de 10.000 horas de duración disminuyó en 15%. Los focos que llegaron al país con un precio promedio de US\$12,1 disminuyeron a US\$10,5. Los focos de 6.000 horas de duración, que ingresaron al país en el año 2001, disminuyeron sus precios en 28%, de US\$6,42 a US\$5.

Se aceptó el sello de calidad ELI. Los fabricantes de equipos y productos de iluminación aceptaron que sus productos sean certificados, luego de pasar las pruebas de los laboratorios aprobados por el programa ELI. Entre las marcas que tienen la certificación del programa ELI, se pueden mencionar a General Electric, CE Lighting y Philips. Asimismo, se aprecia que el mercado reconocía el sello de calidad ELI en la compra de los focos ahorradores.

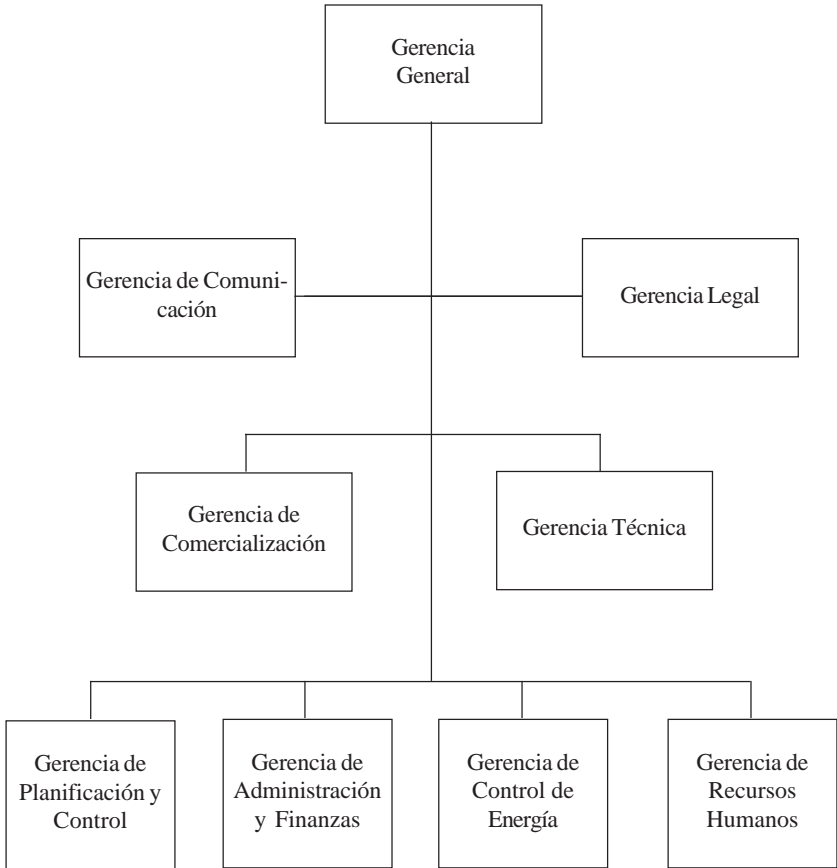
Se desarrollaron nuevos canales de distribución. Además de los canales tradicionales, se desarrollaron otros como, por ejemplo, las ferreterías y los centros de servicio de Edelnor. En las ferreterías, se hicieron campañas para que la certificación ELI fuera reconocida por sus clientes. En el caso de Edelnor, se establecieron módulos en los que se informaba a los clientes sobre las bondades de los focos ahorradores y, al mismo tiempo, se ofertaban estos productos.

Preguntas

1. ¿Por qué es importante el ahorro de energía? Explique el interés del Banco Mundial en participar en el programa de uso eficiente de la energía eléctrica.
2. Explique la orientación de la administración de *marketing* de Edelnor.
3. Comente el comportamiento del consumidor y los principales factores que influyen en su decisión de compra.
4. ¿Cuál es el posicionamiento actual de los focos ahorradores?
5. Explique las diferencias que pueden presentar los objetivos y el diseño de una campaña publicitaria con fines no comerciales, como el caso de la campaña para el uso eficiente de la energía eléctrica, respecto a una campaña con fines lucrativos.

Gráfico 6.1

ORGANIGRAMA DE EDELNOR



Fuente: adaptado de Edelnor. *Memoria 2001*. P. 12.

Cuadro 6.1**ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA POR MEDIO
(en porcentajes)**

Medio	Porcentaje (%)
Televisión abierta	70
Prensa	18
Radio	9
Revistas	3
Total	100

Fuente: Conep Perú y Apoyo Opinión y Mercado S.A. *Premios Effie Perú 2002. Séptimo concurso de efectividad de marketing y publicidad. Finalistas*. Lima, 2002.

Bibliografía

Class & Asociados S. A. «Edelnor», en: www.Classrating.com/Edelnor.pdf (tomado el 23 de julio del 2003).

Conep Perú y Apoyo Opinión y Mercado S.A. *Premios Effie Perú 2002. Séptimo concurso de efectividad marketing y publicidad. Finalistas*. Lima, 2002.

Edelnor. *Memoria 2001*, en: <http://www.edelnor.com.pe> (tomado el 30 de julio del 2003).

———. *Memoria 2002*, en: <http://www.edelnor.com.pe> (tomado el 30 de julio del 2003).

Empresa Editora El Comercio S. A. «Foco», en: *Inventos del milenio*. Lima, 2002, pp. 205-8.

Mayorga, David y Patricia Araujo. *Introducción de los negocios internacionales*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 1992.

Peru: Top Publications S. A. C. «Grupo Rodríguez Banda», en: *Peru: The Top 10,000 Companies*. Lima, 2002, pp. 941-4.

Schwalb, María Matilde y Juan Carlos Casfranca. «La campaña de ahorro de energía», en: *Casos ganadores de los Premios Max/Effie*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 2000, pp. 200-25.

Páginas web

- <http://www.bancomundial.org.pe/bco-mundial-mision.htm>
- <http://www.edelnor.com.pe>

VII

Caso: Crush manzana

Categoría: Bajo presupuesto

Premio: Effie Oro 2002

Anunciante: Coca-Cola Servicios del Perú

Agencia: Publicis Asociados S. A. C.

1. Coca-Cola

The Coca-Cola Company se creó en el año 1886 y es la empresa multinacional líder en producción y comercialización de bebidas no alcohólicas. Sus operaciones cubren alrededor de 200 países en el mundo y sus oficinas centrales se encuentran en Atlanta, Estados Unidos.

En 1998, The Coca-Cola Company compró, en todo el mundo, Cadbury Schweppes, dueño de las marcas Orange Crush, Diet Orange Crush, Limón Soda, Ginger Ale y Agua Tónica Canada Dry. La compra involucró a 155 países, fuera de los Estados Unidos y Francia.

Coca-Cola Servicios del Perú S. A. distribuye los productos de The Coca-Cola Company en el país a través de dos embotelladoras: Embotelladora Latinoamericana S. A. (ELSA) y J. R. Lindley.

Anteriormente, Coca-Cola Embonor S. A. (Chile) operaba las franquicias de embotellado, distribución y venta de productos bajo la licencia de The Coca-Cola

Company en tres países: Chile, Perú y Bolivia; pero, a partir del 2001, trasladó la sede de la región andina de Santiago a Lima, desde donde se manejan los negocios para Bolivia, Ecuador y Perú.

En ese año, el sistema Coca-Cola, que contaba con doce plantas de embotellado en el Perú, inició una reingeniería de sus procesos de producción, ventas y servicios de atención al cliente, con el fin de que sus embotelladoras lograran reducir sus costos. Al mismo tiempo, fortaleció la presencia de ELSA en el sur del país, de Embotelladora Piura en el norte, y de J. R. Lindley en la sierra y selva central.

En el año 2002, Coca-Cola anunció el relanzamiento de la bebida gaseosa Crush con empaques no retornables en el mercado peruano, y sería distribuida a través de la Corporación J. R. Lindley con el objetivo de convertir a dicha bebida en la líder de su rubro (sabor naranja). En ese mismo año, lanzó un nuevo sabor para Crush: sabor manzana. La empresa pretendía que las marcas Crush y Fanta ingresaran a competir con las bebidas económicas, que existían cada vez en mayor número en el mercado.

1.1. Embotelladora Latinoamericana S.A. (ELSA)

La Embotelladora Latinoamericana S. A. (ELSA) es una de las principales embotelladoras de bebidas gaseosas en el país, que cuenta con licencia de The Coca-Cola Company para embotellar, distribuir y vender sus marcas: Coca-Cola, Coca-Cola Light, Fanta, Sprite, Schweppes (categoría dirigida a un público adulto con productos como Tónica, Ginger Ale y Citrus —toronja, manzana y naranja—, entre otros).

La capacidad instalada de ELSA asciende a 868,2 millones de litros ó 153,1 millones de cajas unitarias, la misma que se encuentra distribuida en las regiones norte, centro, sur y oriente (ver cuadro 7.1). Las marcas de The Coca-Cola Company, así como Nectarín y Ñusta, son distribuidas por la división sur. En las divisiones norte (Trujillo) y sur (Cuzco, Ica y Juliaca), se embotellan y distribuyen Inca Kola, Inca Kola Diet, Bimbo Break y Sabores Bimbo, además de las marcas de The Coca-Cola Company. Asimismo, ELSA produce y comercializa sus marcas propias: Kola Inglesa y las aguas purificadas San Antonio y San Luis.

La embotelladora cuenta con siete plantas que se encuentran en Trujillo, Lima, Callao, Ica, Arequipa, Cuzco e Iquitos, y que son operadas por sus respectivas

divisiones. A diciembre del 2002, las ventas de la embotelladora ascendieron a 79,1 millones de cajas¹.

1.2. Corporación J. R. Lindley

Los orígenes de la Corporación J. R. Lindley datan de 1910, cuando el matrimonio británico Lindley se estableció en el país y fundó la fábrica de aguas gasificadas Santa Rosa, nombre que luego fue cambiado por J. R. Lindley e Hijos S. A. La empresa siempre se preocupó por realizar innovaciones y por modernizar sus equipos de procesamiento para mejorar su nivel de producción, aplicando normas rigurosas de control, higiene, calidad y embotellado. Estas mejoras incluyeron la aplicación del sistema comercial diseñado por Coca-Cola Basic, que permite manejar virtualmente la distribución.

Su principal producto es Inca Kola, que fue lanzado en el año 1935 con el eslogan publicitario «Inca Kola solo hay una y no se parece a ninguna», y se creó el sentimiento nacionalista como estrategia publicitaria. Con el transcurso de los años, la empresa se preocupó por realizar innovaciones en el producto, que van desde el tamaño y el tipo de envase utilizado —de vidrio, de plástico, en lata— hasta la introducción de modificaciones en el logotipo y en la etiqueta misma. Otro de los productos que introdujo la empresa fue Bimbo en los sabores frutilla, piña, lima, limón, manzana, naranja, mandarina y cola.

En la década de 1970, la empresa cambió su denominación por Corporación J. R. Lindley S. A., contando con la propiedad de las marcas Inca Kola, Inca Kola Diet, Bimbo, Bimbo Break, Seltz y Ron Cola.

La Corporación J. R. Lindley es socia estratégica de Coca-Cola, con la cual comparte la marca Inca Kola. La Corporación suscribió esta alianza comercial en febrero de 1999. Mediante esta alianza, su bebida gaseosa Inca Kola podría utilizar los canales de la multinacional para potenciar sus exportaciones. A través de la Corporación, también se distribuye el producto Crush.

1 Apoyo & Asociados. «Embotelladora Latinoamericana S. A.». Mayo del 2003 (<http://www.aai.com.pe>).

2. Crush manzana

Crush manzana es una bebida carbonatada no alcohólica, es decir, una bebida gaseosa que ofrece una alternativa de sabor al tradicional sabor a naranja con que la marca Crush era distribuida. El sabor fue elegido tomando en cuenta las preferencias del público objetivo al cual se pretendía dirigir, es decir, a la población cuya edad fluctuaba entre los doce y diecinueve años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos C y D.

2.1. Campaña promocional

Coca-Cola Servicios del Perú S. A. vio la oportunidad de incursionar en el segmento de gaseosas de bajo costo, a través de la presentación de una alternativa que respondiera a las necesidades del nuevo consumidor. Para ello, la empresa seleccionó una de todas las marcas que poseía, pues consideró que ella se adaptaría mejor a los requerimientos del consumidor: se decidió por Crush, marca que entraría a competir e intentar recuperar y obtener una mayor participación en el mercado.

A través de Crush, la empresa pretendía satisfacer los requerimientos de sabores y colores novedosos, y de sabor dulce, demandados por el consumidor que era nuevo en el segmento de bebidas gaseosas y al que se le ofrecía una marca de prestigio internacional en la que encontraría lo que buscaba.

La campaña duró del 24 de abril al 15 de mayo del 2002.

2.2. Objetivos y estrategias de *marketing*

Los principales objetivos de *marketing* perseguidos por la campaña publicitaria desarrollada por Coca-Cola para su producto Crush se centraron en reposicionar a la marca Crush como la marca de la bebida multisabores; reactivar la marca mediante el lanzamiento de un nuevo sabor: manzana; y duplicar la participación y el volumen de ventas de Crush, pero sin que esto llevara a «canibalizar» a la tradicional Crush, sabor a naranja.

La estrategia de *marketing* aplicada por la empresa buscó diferenciarla a través del lanzamiento de un producto que se acomodara a las necesidades y deseos del mercado meta, comprendido por hombres y mujeres de entre doce y diecinueve años de edad, que pertenecían a los niveles socioeconómicos C y D.

Las subestrategias utilizadas por Coca-Cola para el lanzamiento de su producto fueron las siguientes:

- Estrategia de producto: se centró en la alternativa de sabor que se ofrecería al mercado objetivo. Con la ayuda de una investigación de mercado, se identificó que el público objetivo valoraba la variedad de sabores en las bebidas gaseosas; pero, en el caso de Crush, solo tenía el sabor naranja. Esto llevó a que se evaluara la posibilidad de ofrecer un nuevo sabor y se encontró que el sabor a manzana era un sabor preferido, pero que ninguna marca de gaseosa lo estaba satisfaciendo.
- Estrategia de empaque: se recurrió al lanzamiento de dos tamaños de empaque: el personal y el familiar.
Se optó por el empaque personal, dado que había estudios que corroboraban la necesidad de introducir un empaque de este tamaño, que representara un consumo inmediato a un precio atractivo. Entonces, se decidió relanzar la versión personal de Crush, que anteriormente se había decidido sacar del mercado, pero que aún seguía estando fuertemente arraigada en el recuerdo del consumidor de Crush. Esta versión era la de 296 mL.
Se optó por el empaque familiar, dado que Crush no contaba con uno de este tamaño que fuera competitivo, por lo que se decidió lanzar Crush de 3 litros no retornable.
La imagen del empaque también fue cambiada mediante la renovación de la etiqueta para darle más vida y modernidad.
- Estrategia de precios: la empresa pretendía lograr precios competitivos para el segmento. La versión de Crush de tamaño personal se presentó a S/.0,60 y la versión de tamaño familiar, a S/.3.
- Estrategia de distribución: como parte de la estrategia de distribución, se intentó que el producto tuviera una mayor presencia, disponibilidad y exhibición en el punto de venta. Para ello, se recurrió a actividades de *push* y *pull* en el canal de mayor acogida, es decir, en las bodegas, activándolo a través de la presentación de novedoso material *pop*.
- Estrategia de comunicación: se intentó comunicar la novedad sobre el nuevo sabor de Crush a través de una campaña publicitaria que cuidara la imagen y posicionamiento de la marca.

2.3. Publicidad de la campaña

Los objetivos publicitarios de Coca-Cola en la campaña promocional utilizada para su producto Crush manzana fueron varios. En primer lugar, pretendió dar a conocer el nuevo sabor al público objetivo. En segundo lugar, buscó que el público cambiara su percepción acerca de Crush: que reconociera que ya no era solo una bebida sabor a naranja, sino que se trataba de una gaseosa multisabores, de gran sabor e intensos colores. En tercer lugar, buscó establecer un vínculo emocional entre el público objetivo y el carácter atrevido y divertido de la marca, y generar la recordación de marca.

La estrategia publicitaria se centró en tres factores:

- Oportunidad: para asociar la marca Crush a un sabor original y diferente (sabor a manzana) que permitía identificarla plenamente con la personalidad atrevida y divertida de su público objetivo.
- Posicionamiento: como la bebida multisabores que reconoce y apoya el estilo atrevido y divertido del público objetivo.
- Soporte: solo los fuertes sabores a naranja y a manzana, sus intensos colores y su personalidad audaz lograban impulsar ese aspecto espontáneo y original que hacían que el consumidor se sintiese como alguien diferente (que se distinguiera de los demás).

Además, la estrategia creativa de Crush se basó en la combinación de tres elementos: en primer lugar, en el beneficio racional de sabor y calidad que el producto le ofrecía al *target*; en segundo lugar, en el lazo emotivo que intentaba crear con el público, a través de la presentación de una anécdota original e irreverente; y, en tercer lugar, en la presentación de un nuevo sabor (manzana) sin dejar de lado el clásico sabor a naranja.

2.4. Audiencia objetivo

La audiencia objetivo de la campaña publicitaria utilizada por Coca-Cola para su producto Crush manzana estaba conformada por los jóvenes adolescentes entre doce y diecinueve años de edad, pertenecientes a los niveles socioeconómicos C y D.

Las principales características del grupo de adolescentes al cual se pretendía llegar eran las siguientes: debían ser personas que buscaran experimentar y vivir intensamente, y que se preocuparan por ser valoradas por los demás y por

sobresalir en lo social; además, debían identificarse psicográficamente con las marcas que reforzaran su actitud ganadora e irreverente.

2.5. Estrategia de medios

La empresa pretendía dar a conocer el nuevo producto Crush manzana entre los jóvenes que formaban parte de su público objetivo. Por lo tanto, buscó focalizar la comunicación en espacios de alta concentración del grupo objetivo, distribuyendo las pautas en programas de alto *rating* para el público de doce a diecinueve años de edad, del NSE C. El pauteo de los materiales de radio y televisión se concentró en un espacio de tiempo corto, pretendiendo obtener una alta frecuencia y hacer rentable su inversión.

Se recurrió a medios masivos como la radio y la televisión durante tres semanas (del 24 de abril al 15 de mayo del 2002). La inversión en televisión ascendió a US\$30.045; la de radio, a US\$14.021; y la de los afiches en puntos de venta, a US\$5.099. El monto total de inversión fue de US\$49.165.

2.6. Resultados obtenidos

Los resultados atribuidos a la campaña que Coca-Cola realizó para su producto Crush manzana fueron favorables para la empresa.

El producto logró ventas superiores en 63% a las obtenidas el año anterior, comparando junio del 2002 frente a junio del 2001. Igualmente, se logró un crecimiento récord en ventas de 195%, si se compara junio del 2002 con enero de ese mismo año, lo cual rompió la tendencia estacional que suelen tener las bebidas gaseosas que se consumen más en el verano. Estos resultados se obtuvieron sin haber «canibalizado» a su producto Crush naranja: el crecimiento fue de 57% si se compara junio con enero del 2002.

La marca Crush logró incrementar su participación en el mercado limeño, de 1,5% en marzo del 2001 a 4,5% en junio del 2002, participando el sabor naranja con 2,4% y el sabor manzana con el 2,1%.

En lo que concierne al segmento de la población cuya edad fluctúa entre los doce y diecinueve años, se tiene que, tomando en cuenta el período marzo-julio del 2002, el reposicionamiento de imagen de Crush generó los siguientes resultados en los principales indicadores de marca (según CCT Company):

– Es mi marca favorita:	crecimiento de 700%
– Es para alguien como yo:	aumento de 71%
– Me brinda diversión:	crecimiento de 160%
– Intención de compra:	aumento de 53%
– Tiene un sabor claro y definido:	incremento de 26%
– Tiene un gran sabor:	crecimiento de 24%

Preguntas

1. ¿Cuál es la estrategia genérica de Crush manzana?
2. ¿Qué productos son los principales competidores de Crush manzana?
¿Por qué?
3. ¿Cuáles son los principales atributos de Crush manzana?
4. ¿Qué tipo de segmentación se utilizó para definir su mercado meta?
5. Explique las bondades de la estrategia publicitaria de Crush manzana.

Cuadro 7.1

CAPACIDAD INSTALADA POR DIVISIONES (en millones de cajas)

División	Zonas comprendidas	Capacidad
Norte	Trujillo, Chimbote, Chócope, Cajamarca y Huaraz	16,6
Centro	Lima	100,9
Sur	Arequipa, Cuzco, Ica, Tacna y Juliaca	32,4
Oriente	Iquitos	3,1

Fuente: Apoyo & Asociados. «Embotelladora Latinoamericana S. A.». Mayo del 2003 (<http://www.aai.com.pe>).

Bibliografía

Apoyo & Asociados. «Embotelladora Latinoamericana S. A.». Mayo del 2003 (<http://www.aai.com.pe>).

Editora Gestión. «Coca-Cola inició proceso de reingeniería para reducir costos», en: *Gestión*. 5 de mayo del 2001 (<http://www.gestion.com.pe>).

—. «J. R. Lindley y Coca-Cola planean fusionar sus embotelladoras locales». 8 de marzo del 2002 (<http://www.gestion.com.pe>).

Empresa Editora El Comercio S. A. «Refrescante competencia». Lima, 13 de enero del 2002.

Maximixe. «Gaseosa, producción de gaseosas crecerá en el 2002». Pp. 125-36.

Sociedad Nacional de Industrias. «Corporación J. R. Lindley S. A.». Publicación especial de aniversario de *Industria Peruana*, No. 752.

Páginas web

- <http://www.embonor.cl>
- <http://www.iuf.org>, «Adquisición de Schweppes».
- <http://www.tercera.cl/diario>, «Posición de Coca-Cola en mercado chileno de gaseosas dificulta la competencia».
- http://www.wmbonor.cl/acerca/oper_peru.htm

VIII

Caso: Leche Gloria

Categoría: Marcas
Premio: Gran Marca Clásica 2002

1. El sector de lácteos

En términos generales, el mercado lácteo se encuentra dividido en:

- El mercado comercial: donde se venden productos bajo las diferentes marcas.
- El mercado social e industrial: conformado por las compras de programas sociales y las ventas con fines industriales.
- El mercado de leche fresca de vaca para consumo

En el año 1999, el mercado lácteo peruano ascendió a US\$700 millones, incluidos leche evaporada, en polvo, pasteurizada y derivados como queso, yogur y mantequilla¹. En el primer semestre del año, los segmentos de leche evaporada y pasteurizada crecieron significativamente, mientras que los otros disminuyeron su participación.

1 Paredes, Romina. «Negocio de la leche, ¡Muuuu!», en: *Millonario*. Año 1, Vol. 2, No. 12, diciembre de 1999, p. 54.

En este período, la mayor producción de leche se debió a la política agresiva de recolección por parte de las principales empresas fabricantes de productos lácteos, que demandaron una mayor cantidad de este insumo como consecuencia de la construcción de nuevas plantas de producción.

Por su parte, las importaciones de productos lácteos tendieron a disminuir en forma significativa desde 1998, en especial, debido a la instalación de empresas extranjeras que habían venido reemplazando poco a poco las importaciones por producción nacional. Así, se tiene, por ejemplo, que la leche en polvo descremada utilizada por el sector industrial estaba siendo sustituida por la leche fresca de origen nacional. De esta manera, la industria procesadora de productos lácteos fue requiriendo una menor proporción de insumos importados —leche entera en polvo sin azucarar y leche en polvo descremada—, debido a la mayor disponibilidad local de los insumos que ella necesitaba, pues, desde ese año, se ha venido invirtiendo en el incremento y mejoramiento del hato ganadero. Además, las empresas del sector estaban realizando fuertes inversiones en la construcción de nuevas instalaciones.

El mercado lácteo se ha caracterizado por ser un mercado muy competitivo y sensible a los precios. Entre las empresas productoras de productos lácteos, se encontraban Gloria S. A., Nestlé, Laive, entre otras. En los últimos años, ellas debieron aplicar una serie de estrategias, tales como la diversificación —con la finalidad de aprovechar su capacidad instalada—, el desarrollo de nuevos productos y la integración vertical.

En el 2000, la participación de Gloria en el total de mercado de leche pasteurizada era de 64,9%; en el 2001, 68%; y, en el 2002, 67,6%. En este segmento de mercado, Nestlé ha sido su más cercano competidor. En el mercado de leche evaporada, su participación ascendió a 73,1% en el 2000, 75,6% en el 2001 y 75% en el 2002². El segundo lugar lo ha ocupado Nestlé, cuya participación fue de 20,7% en el 2001, año en que Laive hizo su ingreso al mercado con su producto «el bolsitarro».

Si bien el consumo per cápita ha tendido a incrementarse, el nivel alcanzado aún es insuficiente (ver cuadro 8.1).

Según Apoyo Opinión y Mercado, un significativo porcentaje de personas suele consumir la leche en forma habitual (94%) y comprarla varias veces a la sema-

2 Apoyo & Asociados. «Gloria S. A.». Marzo del 2002 (<http://www.aai.com.pe>).

na, debido a la importancia que este producto tiene en la dieta alimenticia del poblador peruano (ver cuadro 8.2). Al mismo tiempo, las personas tienden a decidir sobre la marca de leche que van a comprar antes de acudir al establecimiento, existiendo cierta lealtad a la marca, lo cual significa que si no encontrarán la marca de leche que es de su agrado, dejarían de comprar el producto hasta conseguirlo en otro establecimiento (ver cuadro 8.3). El cuadro 8.4 muestra que el producto es principalmente adquirido en las bodegas por los segmentos C y D/E de la población, y en los supermercados y autoservicios por los segmentos A y B.

2. El Grupo Gloria

2.1. Antecedentes

Leche Gloria S. A. inició sus actividades en el año 1941 en Arequipa. Fue constituida por General Milk Company, subsidiaria de Carnation Company (Estados Unidos), y, en el año 1985, fue absorbida por Nestlé (Suiza). Sus operaciones se fueron extendiendo e involucraron a los departamentos de Arequipa, Moquegua y Tacna, donde comenzó a aprovisionarse de la leche fresca para su principal producto: la leche evaporada. En 1986, Gloria S. A. fue comprada por José Rodríguez Banda, empresario peruano.

Entre 1991 y 1999, Gloria ha incursionado en una serie de actividades mediante la adquisición de empresas importantes en el Perú. En 1991, adquirió Farmacéutica del Pacífico S. A., empresa que ha logrado el liderazgo en analgésicos, antiácidos y laxantes, y que maneja productos de marcas reconocidas como Panadol, Leche de magnesia Phillips, Mejoral, Sal de Andrews, entre otros. Esta empresa se dedica a la fabricación de productos para la venta sin receta (OTC) y con receta (éticos), así como de productos de tocador.

En ese mismo año, adquirió el Centro Papelero S. A., empresa encargada del procesamiento de cartones para envases y embalajes, que fabrica cartón corrugado, papel *kraft*, *liner*, cartón dúplex y papel de manila. En 1993, el Grupo adquirió la planta de yogur de Puente Piedra de Industrial Derivados Lácteos S. A. (Inderlac).

En 1994, la empresa compró Cementos Yura y, en 1995, Cementos Sur S. A. (luego Nitratos de Cachimayo S. A.), las mismas que abastecen más del 90% de la demanda de cemento de la región sur y se dividen en tres áreas de producción:

cemento, nitratos y concreto. En 1999, el Grupo adquirió Ipil Cruz luego de haber adquirido Pil Andina S. A., empresas bolivianas que le han permitido incursionar con éxito en el mercado lácteo de ese país.

En ese año, Gloria S. A. firmó un contrato de licencia de uso de marcas de Bella Holandesa y Yomost con la empresa Friesland, contrato que estaría vigente por un período de diez años, es decir, hasta el 2009.

En julio del mismo año, se dio inicio a la construcción del Complejo Industrial de Huachipa, que se convirtió en la más moderna planta de producción de leche evaporada. En ese mes, el Grupo Gloria compró casi la totalidad de la participación accionaria de la empresa Carnilac, que contaba con plantas en Huacho, Trujillo y Cajamarca, e incrementó, así, su presencia en la zona norte del país.

Esta empresa se ha mantenido al frente y ha desarrollado una estrategia de integración vertical que va desde la inversión en ganado vacuno, pasando por las plantas de fabricación de productos lácteos y envases, hasta la distribución.

El Grupo Gloria no solo ha logrado mantenerse como líder en el segmento de leche evaporada, sino también ha ido incrementando su participación en los mercados de yogur, leche UHT *tetra brick*, leche condensada, quesos, conservas de pescado y otros productos del ramo alimenticio.

El Grupo está organizado en tres unidades de negocio: la división de alimentos, la división de farmacia y la división del centro papelerero. Además, cuenta con una división de transporte Raciemsa para facilitar el traslado de sus productos.

2.2. Visión, misión y valores

La visión y misión que presenta el Grupo Gloria S. A. son las siguientes³:

Visión: «Somos una corporación de capitales peruanos con un portafolio diversificado de negocios, con presencia y proyección internacional. Aspiramos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes con productos y servicios de la más alta calidad para ser siempre su primera opción.»

3 Sociedad Nacional de Industrias. «Gloria, 60 años». Publicación especial, 2002, p. 31.

Misión: «Mantener el liderazgo en cada uno de los mercados en los que participamos a través de la producción y comercialización de bienes con marcas que garanticen un valor agregado para nuestros clientes.»

Los valores que rigen a la empresa son los siguientes⁴:

- El cumplimiento de las obligaciones
- La dedicación al trabajo
- La prudencia
- La cultura del éxito
- La orientación a la persona
- La responsabilidad social

2.3. Estrategias

Algunas estrategias del Grupo Gloria S. A. han sido las siguientes⁵:

- Mantener el posicionamiento de Gloria mediante una serie de acciones comerciales como, por ejemplo, la comunicación de los valores, la premiación a la lealtad de la marca, la realización de promociones, entre otras
- Diversificar la oferta de productos Gloria, identificando las necesidades del ama de casa. Sobre la base de esto, se produjo el lanzamiento de jugos y yogures bajo la marca Gloria.
- Aplicar una política de reinversión para reducir los costos y evitar el incremento de los precios. Para ello, la empresa se preocupó por equipar las plantas y mejorar su red de acopio de leche.
- Crear un portafolio multimarcas que permita la diferenciación de segmentos de mercado, con el fin de que Gloria mantenga un posicionamiento de calidad muy alta

2.4. El negocio de alimentos

El negocio de alimentos es el negocio más importante para Gloria, el cual aporta el 83% del total de la utilidad operativa⁶. La sección de alimentos está dividida en

4 *Ibíd.*, p. 32.

5 Apoyo Comunicación Corporativa. «Grupo Gloria». Suplemento contratado, 9 de noviembre del 2002, p. 8.

6 Apoyo & Asociados. «Gloria». Marzo del 2002 (<http://www.aai.com.pe>).

tres categorías: lácteos (leche evaporada, fresca, pasteurizada UHT y condensada), derivados lácteos (yogures, quesos, mantequilla, etc.) y otros productos (jugos, refrescos, mermeladas y conservas de pescado).

2.4.1. Categoría de productos lácteos

El Grupo Gloria ha recurrido a una serie de estrategias para lograr mantener su posición de líder. Entre ellas, están el lanzamiento de nuevos productos dirigidos a diferentes segmentos, la utilización de multimarcas con posicionamientos diferenciados y las fuertes acciones promocionales hacia el mercado⁷.

Los productos lácteos

La leche es un producto maduro. Gloria S. A. participa en los segmentos de leche evaporada, leche en polvo y leche fresca con tres marcas: Gloria, Pura Vida y Bella Holandesa. El cuadro 8.5 muestra la relación de productos lácteos que produce y comercializa la empresa.

En el segmento de leche evaporada, el principal producto es la leche azul que se presenta en dos tamaños de tarro: *tall*, de 410 gramos; y *baby*, de 210 gramos. Se emplean la leche descremada y semidescremada.

La leche Gloria también tiene presentaciones en lata de otros tamaños: 397 y 415 gramos; y la presentación en caja UHT, con abrefácil personal y de 1 litro. La leche de marca Pura Vida se ofrece en presentaciones de bolsa *sachet*, bolsa y caja UHT con tapa abrefácil. La leche Bella Holandesa viene en presentaciones de caja UHT con tapa abrefácil, lata y *sachet*.

Los principales insumos que se utilizan para la elaboración de la leche evaporada son la leche fresca, la grasa anhidra, la leche en polvo descremada y la leche en polvo entera.

Entre las principales características que presenta cada uno de los productos lácteos que ofrece la empresa, se encuentran:

- Leche evaporada entera: cuenta con la más avanzada tecnología en su elaboración.

7 Gloria S. A. «Memoria 1999» (<http://www.grupogloria.com.pe>).

- Leche evaporada *light*: es la leche semidescremada que tiene un bajo contenido en grasas, y cuenta con todas las proteínas y minerales que necesitan aquellos que cuidan su salud.
- Leche evaporada Mami: es la leche descremada especial para madres gestantes durante y después del embarazo, porque tiene todos los nutrientes que necesitan (minerales y vitaminas, principalmente el ácido fólico).
- Leche evaporada hierro: es la leche que proporciona más fuerza.
- Leche evaporada súper *light*: es la leche descremada que contiene las vitaminas A, C, D y E, y un bajo contenido en grasas.
- Leche evaporada súper calcio: es la leche que contiene un 40% más de calcio que la leche normal.
- Leche Gloria niños de 1 a 5 años: está dirigida a los niños de estas edades.

Público objetivo

Su público objetivo va a depender del tipo particular de leche de que se trate. En el segmento de adultos, está la leche *light*, la súper *light* y la omega; en el segmento de niños, la leche que contiene hierro, calcio (está dirigida a los que consumen pocos productos lácteos) y la leche de 1 a 5 años; y, en el segmento de mujeres gestantes y lactantes, está su producto Mami.

Participación de mercado

En el año 1998, Gloria mantuvo el liderazgo. Contó con una participación de mercado de 59,2% en el segmento de industrializadas y de 73,1% en el segmento de leches evaporadas, y con una venta de 6,3 millones de cajas⁸. A diciembre del 2001, las ventas crecieron en 9,2%, debido a la introducción de nuevas marcas y productos, y por la incursión en el programa del vaso de leche⁹. En ese año, la participación de la empresa en el mercado de leche industrializada fue de 67,3%. En el segmento de leche evaporada, que representa el 83,8% del mercado total de leche industrializada, la participación de la empresa alcanzó el 74,8%¹⁰.

8 Paredes, Romina. «Negocio de la leche, ¡Muuuu!», en: *Millonario*. Año 1, Vol. 2, No. 12, diciembre de 1999, p. 56.

9 Sociedad Nacional de Industrias. «Gloria, 60 años». Publicación especial, 2002, p. 13.

10 *Ibíd.*, p. 18.

El cuadro 8.6 muestra que la marca de leche evaporada preferida por los consumidores en el período junio 1998-junio 2002 ha seguido siendo Gloria, seguida por la marca Ideal. Esta preferencia se manifiesta en todos los niveles socioeconómicos (ver cuadro 8.7).

Proveedores

Anualmente, la empresa recoge más de 326.800 toneladas métricas de leche fresca que provienen de 11 mil ganaderos que están ubicados en el norte, centro y sur del país; esto significa que la empresa ha diversificado el acopio de leche fresca en el nivel nacional¹¹. Además, obtiene los otros insumos que requiere a través de las importaciones.

Distribución

Su principal canal de distribución es el mayorista. La estrategia se ha orientado a fortalecer las redes de distribución a través del canal codistribuidor. Cuenta con una red de distribución de más de 15 mil puntos de venta¹². Los principales puntos de venta lo constituyen las bodegas, los puestos de mercado, y los supermercados y autoservicios.

Tecnología e innovación

Además de haber construido una de las plantas de producción de leche más grandes del mundo, el Grupo Gloria ha invertido en tecnología. Una muestra de ello es la adquisición de maquinaria para condensar la leche evaporada, las líneas de envase termoformadas, las envasadoras esépticas y la fábrica de envases de hojalata para leche evaporada.

En la actualidad, Gloria cuenta con cuatro plantas industriales ubicadas en Cajamarca, Arequipa, Lurín y Huachipa (Lima) —en esta última planta es donde se producen las leches de las marcas Gloria, Bella Holandesa y Pura Vida, además del yogur—, y quince de acopio en el país, de las cuales once son de enfriamiento (ver el cuadro 8.8). Ello le ha permitido incrementar su capacidad de producción para poder atender la demanda del mercado peruano. También cuenta con plantas de producción en los países en donde distribuye su producto, como son Bolivia y Puerto Rico.

11 *Ibíd.*, p. 5.

12 *Ibíd.*, pp. 4-5.

En el año 2002, la planta de Huachipa obtuvo el ISO 9002. Esta planta cuenta con su propia fábrica de envases que alimenta a la línea de envasado de la leche evaporada.

Exportaciones

La empresa se ha expandido a otros mercados, como los de Bolivia y Puerto Rico en donde tiene una importante participación. En 1999, exportaba 20 mil cajas y, en el 2001, llegó a exportar 350 mil¹³.

En 1999, el Grupo Gloria inició la exportación a Haití y continuó atendiendo a otros mercados del Caribe, entre los que se encuentran Bermuda, Bahamas, Jamaica, Saint Croix y Saint Vicent; y, en Sudamérica, a Venezuela, Guyana, Chile y Bolivia.

2.4.2. Categoría de derivados lácteos

El cuadro 8.9 muestra las marcas que maneja el Grupo Gloria en la categoría de derivados lácteos.

En el segmento de mercado del yogur, la empresa contó con una participación del 57,5% en todo el país en el 2001¹⁴. Gloria S. A. continuó consolidándose como líder en este segmento, habiendo destronado a Milkito, que había sido la marca líder por muchos años. El cuadro 8.10 muestra cuáles son las marcas de yogur preferidas por el consumidor limeño, destacando Gloria como líder y seguida por Milkito, aunque a cierta distancia. Estas también son las marcas preferidas por todos los niveles socioeconómicos (cuadro 8.11).

Los yogures cuentan con sabores a fresa, vainilla, durazno, piña, *tutifrutti*, lúcuma, manzana y saúco, y se ofrecen en versiones normal y *light*; además, está la leche cultivada.

Para la población de los niveles socioeconómicos C y D/E, el principal lugar de compra del yogur es la bodega; mientras que, para la población de los niveles socioeconómicos A y B, son los supermercados y autoservicios (ver cuadro 8.12).

13 Sóez, Enrique. «Líder peruano se internacionaliza», en: *Industria Alimentaria*. Vol. 13, No. 14, abril del 2002, p. 16.

14 Sociedad Nacional de Industrias. «Gloria, 60 años». Publicación especial, 2002, p. 19.

Gloria incursionó en el segmento de quesos, en el año 1999, con la compra de Carnilac. En este segmento de mercado, la empresa participa con la marca Bonlé y cuenta con una variedad de tipos de quesos: maduros (Edam, Parmesano, Mosarella y Gouda), queso fresco y queso fundido. En el 2001, la empresa ocupó el segundo lugar, contando con una participación de 19%¹⁵.

Gloria S. A. incursionó en el negocio de mantequillas en el 2000.

2.4.3. Categoría de otros productos

El cuadro 8.13 muestra la relación de otros productos que ofrece Gloria S. A. La empresa mantiene, en el segmento de jugos y néctares, las marcas Aruba y Gloria. En el 2001, obtuvo un incremento en sus ventas de 18,7%¹⁶. Los jugos y néctares que comercializa tienen sabores a durazno, naranja y mango.

Además, comercializa la mermelada de fresa bajo la marca Gloria, y el manjar blanco y dulce de leche bajo la marca La Mesa.

En este rubro, se encuentran los atunes, sardinas en sólidos, y filetes enteros y desmenuzados, los cuales se ofrecen en distintas presentaciones.

Preguntas

1. Haga un análisis FODA de Gloria.
2. ¿Cuál es la estrategia genérica de Gloria?
3. Aplique la matriz del BCG a las unidades de negocio de Gloria.
4. Haga un análisis del comportamiento del consumidor de los productos Gloria.
5. ¿Cuál es el posicionamiento en el mercado de la marca Gloria?

15 *Ibíd*em

16 *Ibíd*em

Cuadro 8.1

INDICADORES ESTRATÉGICOS

	1997	1998	1999	2000 ^{1/}	2001 ^{2/}
Precio (US\$)					
Leche fresca (US\$/litro)	0,82	0,76	0,66	0,68	0,69
Leche evaporada (US\$/tarro)	0,67	0,62	0,55	0,57	0,58
Oferta	996	1.046	1.059	1.100	1.141
Producción leche fresca	948	998	1.019	1.072	1.117
Importación fluida	48	48	39	29	24
Consumo per cápita (litros)	41	42	42	43	42
Leche fresca (Variación %)	4,8	5,3	2,1	5,1	4,3
Producción leche evaporada (miles TM)	153	163	179	214	248
Crecimiento	-0,2	7,0	9,5	19,4	16,0
Importaciones de lácteos	103	105	83	62	49

Notas: 1/ Estimado

2/ Proyectado

Datos históricos: Inei, Minag

Proyecciones: Maximixe

Fuente: Caser. «Lácteos: con buenas perspectivas», en: *Riesgos de Mercado*. Diciembre del 2000, p. 27.

Cuadro 8.2**FRECUENCIA DE CONSUMO Y COMPRA DE LECHE**

Frecuencia de consumo	(%)
Consumo habitual ^{1/}	94
Diario/varias veces a la semana	87
Semanal	5
Quincenal/mensual	2
Ocasional	3
Nunca	3
Frecuencia de compra	(%)
Diario/varias veces a la semana	66
Semanal	20
Quincenal/mensual	13
Ocasional	1
Nunca	0

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

Base: total de mayores de 12 y 18 años entrevistados (571.702)

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

Cuadro 8.3**ELECCIÓN Y LEALTAD A LA MARCA DE LECHE**

Elección de la marca	(%)
Elige la marca antes de ir	81
Elige la marca en la tienda	16
No precisa	3
Lealtad a la marca	(%)
Lealtad a la marca ^{1/}	62
Elige la marca en la tienda	36
No precisa	2

Base: total de entrevistados que consumen dicho producto

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

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

Cuadro 8.4

LUGAR DE COMPRA DE LECHE EVAPORADA

Respuestas	Total (%)	Nivel socioeconómico			
		A (%)	B (%)	C (%)	D/E (%)
Bodega	37	3	18	41	43
Mercado (puestos)	31	0	11	28	42
Supermercados/autoservicios	27	90	69	22	10
Otros	4	4	0	8	4
No precisa	1	3	2	1	1
Base real	277	30	62	106	79
Distribución ponderada	100%	4,1%	15,8%	32,4%	47,7%

Total: 100% vertical

Base: total de amas de casa entrevistadas de hogares que consumen leche evaporada

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado S. A. *Liderazgo en productos alimenticios*. Informe gerencial de marketing. Lima, junio del 2002, p. 28.

Cuadro 8.5

RELACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE GLORIA S. A.

Marca	Descripción	Tipo	Características
Gloria	Leche evaporada	Entera	Con 7,5% de grasas y 25% de sólidos naturales; con vitaminas A, C y D
		Light	Semidescremada; con 4% de grasas y 24% de sólidos naturales; con vitaminas, A, C y D
		Súper light	Descremada; con 0,9% de grasa; con vitaminas A, C, D y E
		Súper calcio	Con 7,5% de grasas; 25% de sólidos naturales y 30% más de calcio; con vitaminas A, C y D
		Hierro	Con 7,5% de grasas y 25% de sólidos naturales; con vitaminas A, B, C y D
		Mami	Especialmente formulada para madres durante y después del embarazo; con vitaminas A, B, C, D y E, calcio, fósforo, hierro, zinc, magnesio

continúa...

...continuación

Marca	Descripción	Tipo	Características
Gloria	Leche fresca	Entera <i>Light</i> Súper <i>light</i> Súper calcio Hierro Omega 3:6 Con avena Chocolatada	Pasteurizada; 100% pura de vaca; con vitaminas A, C y D Semidescremada, con vitaminas A, C, D y E Descremada; con vitaminas A, C, D y E Con un 30% más de calcio y vitaminas A, C y D Con hierro; con vitaminas A, C y D Pasteurizada con omega 3:6; con vitaminas A, B6, C, D y E Azucarada con avena Azucarada con chocolate
Gloria	Leche condensada		Con 8% de grasas y 73% de sólidos totales
Pura Vida	Leche evaporada	Entera Con cereal	Supervitaminada con 8% de grasa Nutritiva
Pura Vida	Leche fresca	Entera Con avena Chocolatada	100% natural de vaca Leche con avena, azúcar, clavo y canela Con vitaminas A, C y D
Pura Vida	Leche en polvo	Entera	Instantánea y supervitaminada
Bella Holandesa	Leche evaporada	Entera UHT <i>Light</i> UHT Entera <i>Light</i>	Con 8% de grasa y 25% en sólidos totales; con vitaminas A, C y D Semidescremada; baja en grasas; y con vitaminas A, C y D Con 8% de grasas y 25% de sólidos totales; con vitaminas A, C y D Con 4% de grasas y 25% de sólidos totales; con vitaminas A, C y D
Bella Holandesa	Leche fresca	Entera UHT <i>Light</i> UHT Chocolatada Chocolatada Chicolac	100% pura de vaca; con vitaminas A, C y D Semidescremada; con vitaminas A, C y D Con cacao; azúcar; y vitaminas A, C y D Chocolatada y azucarada, reforzada con cereal

Fuente: <http://www.grupogloria.com.pe>

Cuadro 8.6

MARCA PREFERIDA DE LECHE EVAPORADA
(junio 1999 – junio 2002)

	Junio 1999	Junio 2000	Junio 2001	Junio 2002
Gloria	70	73	73	72
Ideal	17	17	20	14
Bella Holandesa	5	2	2	3
Laive	1	2	2	3

Base: total de amas de casa entrevistadas de hogares que consumen leche evaporada (277)
Fuente: Apoyo Opinión y Mercado S. A. *Liderazgo en productos alimenticios*. Informe gerencial de marketing. Lima, junio del 2002, p. 28.

Cuadro 8.7

MARCA PREFERIDA DE LECHE EVAPORADA
SEGÚN NIVELES SOCIOECONÓMICOS

Respuestas	Total (%)	Nivel socioeconómico			
		A (%)	B (%)	C (%)	D/E (%)
Gloria	72	74	64	71	75
Ideal	14	0	13	17	14
Bella Holandesa	3	3	7	2	3
Laive	3	14	5	3	1
Otros	6	6	9	5	5
No precisa	2	3	2	2	2
Base real	277	30	62	106	79
Distribución ponderada	100%	4,1%	15,8%	32,4%	47,7%

Total: 100% vertical

Base: total de amas de casa entrevistadas de hogares que consumen leche evaporada

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado S. A. *Liderazgo en productos alimenticios*. Informe gerencial de marketing. Lima, junio del 2002, p. 28.

Cuadro 8.8**UBICACIÓN DE LAS PLANTAS INDUSTRIALES DE
GLORIAS.A.**

Planta	Departamento	Fecha
Centro de acopio	Lambayeque-Chiclayo	2001
Planta de enfriamiento	Cajamarca	1998
Planta de quesos	Cajamarca	1998
Planta de enfriamiento	La Libertad-Trujillo	1999
Complejo industrial de Huachipa	Lima	1999
Planta de enfriamiento	Lima-Huacho	1998
Planta de enfriamiento	Lima-Cañete	1998
Centro de acopio	Lima-Lurín	1999
Centro de acopio	Lima-Huaral	2001
Centro de acopio	Ica-Chincha	2001
Planta de leche evaporada	Arequipa	1942
Planta de enfriamiento	Arequipa-Vítor	1945
Planta de enfriamiento	Arequipa-Pampacolca	1956
Planta de enfriamiento	Arequipa-Camiara	1961
Planta de enfriamiento	Arequipa-Mejía	1964
Planta de enfriamiento	Arequipa-Aplao	1968
Planta de enfriamiento	Arequipa-Santa Rita	1978
Planta de evaporación de Majes	Arequipa-Majes	2002
Planta de enfriamiento	Moquegua-Puquina	1962
Planta de enfriamiento	Tacna-Camiara	1961

Fuente: Sociedad Nacional de Industrias. «Gloria, 60 años». Publicación especial, 2002, p. 12.

Cuadro 8.9

RELACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS LÁCTEOS DE GLORIA S. A.

Marca	Tipo	Tamaño
Yogurt Gloria	Bebible Bebible <i>light</i> Leche cultivada Bebible Bebible Frutado personal	Botella de 1 L Botella de 1 L Botella de 1 L Botella de 200 mL <i>Sachet</i> de 100 mL Vaso por 140 mL
Yogurt Yogurtín	Bebible	Botella de 100 mL
Yogurt Battimix	Semiaflanado	Vaso por 125 mL
Yogurt Battishake	Batido	Vaso por 120 mL
Yogurt Yogurello	Bebible	Caja UHT x 1 L con tapa abrefácil
Yogurt Yomost	Bebible	Caja UHT x 1 L con tapa abrefácil
Queso Bonlé	Edam Danbo Gouda Parmesano Fresco Fundido	Molde de 1 y 2,2 kg Molde de 2,2 kg Molde de 2,2 kg Molde de 2,2 kg Molde de 6 kg Rallado en <i>sachet</i> x 35 g Molde de 1 y 2 Kg Tajadas x 140 g (8)
Mantequilla Bonlé		Barra de 200 g

Fuente: <http://www.grupogloria.com.pe>

Cuadro 8.10

MARCA PREFERIDA DE YOGUR
(junio 1999 – junio 2002)

	Junio 1999	Junio 2000	Junio 2001	Junio 2002
Gloria	20	21	24	46
Milkito	41	39	34	18
Laive	13	18	19	17
Yoleit	12	13	9	5

Nota: personas de 12 a más años

Base: total de entrevistados que consumen yogur (347)

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado S. A. *Liderazgo en productos alimenticios*. Informe gerencial de marketing. Lima, junio del 2002, p. 50.

Cuadro 8.11

MARCA PREFERIDA DE YOGUR
SEGÚN NIVELES SOCIOECONÓMICOS

Respuestas	Total (%)	Nivel socioeconómico			
		A (%)	B (%)	C (%)	D/E (%)
Gloria	46	39	41	39	53
Milkito	18	19	20	20	16
Laive	17	26	22	21	12
Yoleit	5	4	5	7	3
Otros	2	5	6	3	0
No precisa	12	7	6	10	16
Base real	347	47	105	121	74
Distribución ponderada	100%	3,8%	18,8%	33,4%	44,1%

Total: 100% vertical

Base: total de entrevistados que consumen yogur

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado S. A. *Liderazgo en productos alimenticios*. Informe gerencial de marketing. Lima, junio del 2002, p. 50.

Cuadro 8.12

LUGAR DE COMPRA DE YOGUR

Respuestas	Total (%)	Nivel socioeconómico			
		A (%)	B (%)	C (%)	D/E (%)
Bodega	37	3	18	41	43
Mercado (puestos)	31	0	11	28	42
Supermercados/autoservicios	27	90	69	22	10
Otros	4	4	0	8	4
No precisa	1	3	2	1	1
Base real	277	30	62	106	79
Distribución ponderada	100%	4,1%	15,8%	32,4%	47,7%

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado S. A. *Liderazgo en productos alimenticios*. Informe gerencial de marketing. Lima, junio del 2002, p. 28.

Cuadro 8.13

RELACIÓN DE OTROS PRODUCTOS DE GLORIA S. A.

Marcas	Tipo	Presentación
Gloria	Jugos y néctares	Caja UHT x 1 L con tapa abrefácil Caja UHT x 200 mL con tapa/cañita
Citrus Punch Aruba	Refrescos	Botella x 200 mL Botella x 1,1 L Botella x 1,87 L Botella x 3,78 L <i>Sachet</i> x 800 L <i>Sachet</i> x 170 mL
Manjarblanco Bonlé		<i>Sachet</i> x 1 kg <i>Sachet</i> x 200 g Caja de 8 kg
Manjarblanco La Mesa		Bolsa de 1 kg Bolsa de 5 kg Balde de 19 kg
Crema de leche La Mesa		Bolsa de 236 mL Bolsa de 946 mL
Gloria	Filete de atún Sólido de atún Sólido de atún <i>light</i> Sardina en salsa de tomate Desmenuzado de atún Desmenuzado de sardina	Envase de ½ libra c/abrefácil Envase de ½ libra c/abrefácil Envase de ½ libra c/abrefácil Envase <i>tall</i> y oval x 425 g Envase de ½ libra Envase de ½ libra

Fuente: <http://www.grupogloria.com.pe>

Bibliografía

Apoyo Comunicación Corporativa. «Grupo Gloria». Suplemento contratado, 9 de noviembre del 2002, p. 8.

Apoyo & Asociados. «Gloria S. A.». Marzo del 2002 (<http://www.aai.com.pe>).

Apoyo Opinión y Mercado S. A. *Liderazgo en productos alimenticios*. Informe gerencial de marketing. Lima, junio del 2001.

—. *Liderazgo en productos alimenticios*. Informe gerencial de marketing. Lima, junio del 2002.

Caser. «Gloria S. A.». Maximixe, febrero del 2002.

—. «Lácteos: con buenas perspectivas», en: *Riesgos de Mercado*. Diciembre del 2000, pp. 27-35.

Gloria S. A. «Memoria 1999» (<http://www.grupogloria.com.pe>).

—. «Memoria 2001».

Medio Empresarial S. A. «Leche, un mercado en la gloria», en: *Medio Empresarial*. Julio del 2000, pp. 23-4.

Paredes, Romina. «Negocio de la leche, ¡Muuuu!», en: *Millonario*. Año 1, Vol. 2, No. 12, diciembre de 1999, pp. 52-6.

Peru: Top Publications S. A. C. «Grupo Rodríguez Banda», en: *Peru: The Top 10,000 Companies*. Lima, 2002, pp. 941-4.

Sociedad Nacional de Industrias. «Gloria, 60 años». Publicación especial, 2002.

Sóez, Enrique. «Líder peruano se internacionaliza», en: *Industria Alimentaria*. Vol. 13, No. 14, abril del 2002, pp. 16-26.

Páginas web

- <http://www.grupogloria.com.pe/Alimentos>
- http://www.grupogloria.com.pe/memoria_mensaje_shtm

IX

Caso: Ebel

Categoría: Marcas
Premio: Gran Marca Moderna 2002

1. Análisis del sector

El mercado de productos cosméticos se ha visto afectado por la recesión económica que atraviesa el país. Se estima que, en el año 2001, el mercado de cosméticos ascendió a US\$350 millones en el Perú y que este sigue la tendencia de crecimiento del producto bruto interno, en especial en lo que concierne a cremas de tratamiento para la piel, maquillaje, fragancia, entre otras líneas de producto¹.

Sin embargo, el mercado peruano de cosméticos aún representa un importante potencial, lo que ha permitido el ingreso de nuevas empresas, principalmente de aquellas que manejan el sistema de venta directa.

El sector de productos cosméticos está compuesto por empresas que realizan la venta de sus productos a través de distribuidores (supermercados, autoservicios, farmacias, bodegas, etc.) y el grupo de empresas que comercializan sus productos a través de la venta por catálogos (venta directa). Entre estas últimas, están Avon, Unique y Ebel. Estas empresas se diferencian por el público al cual

¹ Editorial Síntesis. «Mercado de cosméticos se contrajo 3,5% en primeros cuatro meses del año», en: *Síntesis*. 11 de junio del 2001, p. 13.

se dirigen: Unique está dirigida principalmente a los segmentos A y B; Ebel, a los segmentos B y C; y Avon, a los segmentos C y D del mercado².

Entre las líneas de producto que se comercializan en el sector de productos cosméticos, se encuentran las fragancias. Es el segmento que presenta mayor innovación, porque sigue la tendencia de la moda y tiene mucho movimiento en el mercado. También están los protectores solares, las cremas para la piel, las cremas faciales, los champús, los reacondicionadores, entre otros.

Según un estudio realizado por Apoyo Opinión y Mercado, la marca preferida de cosméticos en el período 1998-2001 fue Ebel, y el consumo habitual de cosméticos por parte del sector femenino fue de 77%. Unique ocupa el segundo lugar, seguida por Avon, Oriflame y Revlon (ver cuadro 9.1).

En el cuadro 9.2, se puede observar que la marca Ebel goza de una notable aceptación entre las mujeres que pertenecen a los niveles socioeconómicos C, D y B, en ese orden de importancia. La segunda marca es Unique, seguida por Avon y Oriflame, aunque con cifras significativamente menores.

El cuadro 9.3 muestra los principales lugares de compra de los cosméticos. En él, se observa que el 19% de los entrevistados manifestó adquirir los productos a través de catálogos, es decir, a través de la venta directa. El grupo femenino perteneciente al nivel socioeconómico C es el que manifiesta tener preferencia por este sistema de venta, seguido por los niveles socioeconómicos B y D. Por su parte, los supermercados y autoservicios son los lugares de compra preferidos por el grupo femenino del nivel socioeconómico A, mientras que el promotor/vendedor lo es para el nivel socioeconómico D.

2. La empresa

Belcorp fue creada en el año 1967 y fue una de las primeras en incursionar en el negocio cosmético a través de la venta directa, sistema poco conocido en América Latina en aquel entonces.

Mediante este sistema de venta, la empresa logró ubicarse como líder, gracias a la calidad de sus productos y a la facilidad de poder adquirir los artículos a

2 Editora Gestión. «Continúa ingreso de empresas de venta directa de cosméticos», en: *Gestión*. 11 de abril del 2002 (<http://gestion.com.pe>).

través de un catálogo y desde la comodidad de estar en casa (o desde cualquier lugar de acceso); al mismo tiempo, se contaba con la asesoría de una consultora de belleza debidamente capacitada.

Aunque en un inicio la empresa solo contó con una limitada variedad de productos (50) y de consultoras de belleza (30), que conformaban su fuerza de ventas, pudo incrementar su nivel de ventas basándose fundamentalmente en la calidad de sus productos, la misma que fue siendo reconocida por miles de clientes de todas las edades.

En la década de 1980, luego de lograr posicionarse en el mercado peruano, la empresa decidió orientarse a la exportación de sus productos hacia Chile y Colombia. En la década de 1990, continuó expandiéndose, incorporando esta vez a los mercados mexicano y venezolano.

En la actualidad, la empresa se encuentra en once países: Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Perú, Puerto Rico, República Dominicana y Venezuela. En los próximos años, espera poder seguir expandiendo sus actividades en América Latina y los Estados Unidos.

Belcorp cuenta con multimarcas y multicanales, y con más de treinta años de experiencia en la producción y comercialización de productos de belleza. Se trata de una corporación que agrupa a las marcas Ebel International, Home Collection, Stylos y Cy Zone. Ebel International se orienta a la línea de productos de tratamiento facial; Home Collection busca ofrecer productos prácticos para el hogar; Stylos presenta la ropa de moda en estilo casual; y Cy Zone se orienta más a los jóvenes, ofreciéndoles una variedad de productos.

La visión de la corporación es la siguiente: «Ser reconocidos como líderes por la mujer, al brindarle belleza y bienestar, mediante un equipo de gente comprometida en satisfacer sus deseos a través de productos y servicios de calidad mundial»³.

3. Ebel International

La Corporación Belcorp tiene como marca principal a Ebel International, la cual es utilizada para sus productos de tratamiento facial. Estos productos son desa-

3 Ver <http://www.tienda.ebelinternational.com/peru> (tomado el 26 de agosto del 2002).

rollados con tecnología francesa y de acuerdo con las últimas tendencias de la moda. Incluye en su portafolio maquillaje tratante para un cuidado integral de la piel, fragancias de esencias y empaques exclusivos.

A través de la marca Ebel International, Belcorp busca convertirse en una empresa de belleza especializada en proveer a la mujer de productos de tratamiento facial de última generación. Para ello, cuenta con alta tecnología francesa, a través del respaldo que le brinda el L'Institut de Biodermatologie de Francia⁴. Este instituto recurre a los últimos avances en tecnología, y a estrictos controles de calidad y ciencia para la elaboración de sus fórmulas, pretendiendo que sean lo más efectivas posible en el cuidado de la belleza de la mujer.

El éxito de la empresa radica en haber logrado entender a la mujer. Es capaz de anticipar sus deseos, y se preocupa por brindarle juventud, *glamour* y el estilo de vida que siempre deseó. Su propósito es «acercar a la mujer a su ideal de belleza, bienestar y realización personal».

Los valores de la marca Ebel son principalmente tres: seguridad, exclusividad y prestigio. Estos valores se soportan racionalmente en la línea especializada de tratamiento facial francés que provee a la mujer de productos de alta calidad con componentes de última generación. Todo esto se hace con el fin de brindarle a la mujer la posibilidad de preservar la juventud de su piel, lo que contribuye a reforzar sus sentimientos de autoestima y realización personal.

La declaración de posicionamiento de la marca sostiene lo siguiente: «Ebel es una marca exclusiva de productos especializados en tratamiento facial con la última tecnología, fabricados en Francia, una marca armónica con las últimas tendencias de la moda de París»⁵.

La estrategia general de *marketing* se centra en:

- Hacer de Ebel una marca global, deseable en el mundo de la belleza en el nivel de las casas cosméticas más prestigiosas del mundo, cuyo valor radica en hacer alcanzable lo deseable

4 L'Institut de Biodermatologie de Francia es uno de los institutos de investigación biodermatológica más importantes del mundo, que cuenta con un equipo multidisciplinario formado por médicos, dermatólogos y científicos que están en permanente investigación.

5 Video proporcionado por la empresa Belcorp para los Premios Effie 2002

- Contar con la más alta tecnología francesa
- Buscar ser reconocida como líder por el *target*

Para hacer de Ebel una marca deseable se recurrió al origen francés, porque, para el segmento objetivo, Francia significa la cuna de la belleza, lo cual lleva a que los productos de la línea de tratamiento sean creados, fabricados y diseñados en este país.

Según estudios de imagen realizados en el año 2002, Ebel obtuvo los siguientes resultados: el 100% en conocimiento de marca, el 97% de recordación publicitaria y el 47% en *top of mind*⁶.

3.1. Productos

Entre los productos que se manejan bajo la marca Ebel International, se encuentran los productos de tratamiento facial, de tratamiento corporal, de maquillaje, de bienestar y las fragancias (ver cuadro 9.4).

Los productos de tratamiento Ebel se caracterizan por ser 100% hipoalergénicos, lo cual ha sido comprobado a través de pruebas exhaustivas con usuarios, y buscan cumplir con su promesa. Así, por ejemplo, los productos Perfection Extra (un nuevo concepto en humectación) y Skin Defense (una crema nutritiva) son productos de tratamiento facial que han corroborado su promesa: una piel visiblemente más joven y atractiva. Ambos productos han representado buenos resultados para la empresa: Perfection hizo crecer las ventas de Ebel en la categoría humectante en 55% y Skin Defense hizo crecer la categoría de nutritivas en 30%. Las ventas de Ebel se incrementaron en 80% en el año 1999⁷.

Por su parte, los aromas de las fragancias que Ebel distribuye han sido creados por las más prestigiosas casas francesas, tales como Quest, Firmenich y Gavaudan.

El cuadro 9.5 muestra la preferencia que tiene un grupo de productos —crema para la piel, lápiz labial, colonia, desodorante, talco— entre el público femenino, en el que la marca Ebel es la que ocupa el primer lugar. Sin embargo, si se observa

6 Video proporcionado por la empresa Belcorp para los Premios Effie 2002

7 «Tecnología cosmética de avanzada», en: *Negocios Internacionales*. Diciembre de 1999.

el lugar de compra de estos productos en forma individual, se aprecia que tienden a ser adquiridos en los supermercados y autoservicios, demostrando la importancia que este canal de distribución tiene, en especial para el grupo femenino del nivel socioeconómico A (ver cuadro 9.6). Si se considera el sector de cosméticos en su conjunto, se tiene que el principal canal de distribución es el catálogo.

3.2. Público objetivo

La empresa busca conocer a su público tanto demográfica como psicográficamente. Su público objetivo está conformado por las mujeres mayores de veinticinco años, que buscan diferenciarse y valoran marcas que les provean estatus y exclusividad. Se trata de mujeres que están dispuestas a invertir tiempo y dinero para sentirse jóvenes, que buscan ser reconocidas en su círculo social, y que mantienen ilusiones deseables y a la vez alcanzables.

De esta manera, el grupo objetivo está conformado por mujeres, de veinticinco años a más, pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C.

3.3. Distribución

La venta directa, que constituye la principal modalidad de venta de la empresa, es un sistema que ofrece la comodidad de adquirir artículos cosméticos a través de un catálogo y contando con la asesoría de una consultora de belleza capacitada para este fin. La distribución de los productos Ebel se realiza tanto en Lima como en provincias y las consultoras de belleza van de puerta en puerta ofreciendo sus diversos productos.

La modalidad de venta a través del catálogo ha permitido que cada vez un mayor número de consultoras de belleza se incorpore al sistema, las mismas que perciben determinados porcentajes de ingresos (ganancia) de acuerdo con su nivel de ventas y con el tipo de producto que venden.

Si bien la empresa ha crecido permanentemente a partir de la venta directa, es decir, a través de los catálogos y de una fuerza de ventas de más de 300.000 consultoras, también ha optado por la diversificación de los canales de distribución para poder llegar al *target*. Ha optado por la estrategia multicanales que ha llevado a la empresa a crear tiendas especializadas, como los Ebel *Spa boutique*, que se encuentran en prestigiosos centros comerciales y *malls* de América Latina (en países como Venezuela y Puerto Rico). Además, ha recurrido al *e-commerce*, modalidad que fue lanzada en agosto del 2002.

3.4. Precio

Los precios de los productos Ebel no se caracterizan por ser los más caros del mercado. Se recurre al sistema de ofertas que hace que varios de los productos se ofrezcan a un precio menor, lo cual representa un ahorro para el cliente. Sin embargo, estas ofertas suelen ser por períodos definidos o de acuerdo con la duración del catálogo, el mismo que es lanzado mensualmente.

3.5. Comunicación

La comunicación de la empresa se realiza por diferentes vías. En el año 1999, la empresa inauguró su página web (www.ebelint.com) en la que se brinda información sobre los productos Ebel y asesoría *on-line*, que permite que la usuaria pueda enterarse de las últimas técnicas de maquillaje y resolver sus inquietudes o necesidades de belleza.

La publicidad utilizada intenta transmitir el siguiente mensaje: «Ebel, revelando tu belleza». De esta manera, la publicidad se orienta a tratar de posicionar a Ebel como una marca deseable de tratamiento facial especializado, que cuenta con la última tecnología francesa. Además, busca comunicar los valores de estatus, seguridad y exclusividad.

La agencia de publicidad J. Walter Thompson es la que, en forma conjunta con la empresa, ha planteado una estrategia para lograr la estabilidad que la marca requería. El proceso incluyó la selección de las modelos, las cuales no solo se caracterizaban por su bello rostro, sino también por ser memorables.

La publicidad estuvo acompañada de una inversión en actividades de promoción, muchas de ellas dirigidas a las consultoras y a clientes finales que se sienten inclinadas a adquirir los productos.

3.6. Tecnología

Ebel cuenta con el respaldo del Centre de Biodermatologie des Laboratoires Sérobiologiques, un prestigioso centro de investigación biodermatológica que le provee de insumos de alta tecnología; estos les dan calidad y efectividad a los productos Ebel y los ayudan a cumplir la promesa de sus productos de tratamiento facial.

4. Competencia

Los principales competidores son Unique y Avon.

Unique

Unique es una empresa que fue creada en el año 1982 por Fernando Belmont, uno de los pioneros de la venta directa en el país. Unique, con el transcurso de los años, ha logrado expandirse hacia otros países como Bolivia, Colombia, Ecuador y Guatemala. Se trata de una empresa orientada a la fabricación y comercialización de productos de belleza a través del sistema de venta directa.

La misión de Unique es «mejorar el nivel de vida de toda mujer peruana, ofreciendo productos de la más alta calidad, servicio personalizado y una excelente oportunidad de ganancias»; mientras que su visión se centra en «ser la compañía de belleza más prestigiosa y competitiva de América Latina, basada en el principio de prosperidad para todos».

Trascurridos veinte años desde su creación, la empresa lanza el siguiente mensaje: «Veinte años brindando a la mujer la oportunidad de descubrir lo más bello de sí misma: su fuerza». La marca ha sido identificada como sinónimo de alta calidad y vanguardia en belleza.

Unique se presenta como una oportunidad de carrera y negocio para la mujer, que le permite crecer profesionalmente y ganar más, mientras impulsa el desarrollo de otras mujeres. Se presenta como la mejor opción para aquella mujer que no cuenta con experiencia previa en el mundo de los negocios o las ventas, pero que encuentra en Unique una alternativa para poder desarrollarse y convertirse en una verdadera empresaria. En este sentido, Unique busca hacer realidad el sueño de la mujer: independizarse económicamente desarrollando una carrera como empresaria. Al mismo tiempo, busca satisfacer las necesidades y estilos de vida de la mujer y le permite que alcance su realización personal, sin sacrificar su presencia en el hogar.

Los productos de belleza de Unique se caracterizan por ser hipoalergénicos, dermatológicamente probados y 100% sin fragancia. La empresa ofrece productos de maquillaje, últimas tendencias del color y la moda, avanzados tratamientos antiedad y una asesoría netamente profesional. Tiene una línea de maquillaje clásico, línea de higiene, línea de fragancias, línea de niños, línea de velas aromáticas y línea de joyería de fantasía fina.

La joyería de Unique toma en cuenta el más novedoso concepto en dicho rubro: pretende identificar las joyas con las funciones y sentimientos de la mujer de hoy:

- Fashion: para la mujer que disfruta luciendo el último grito de la moda.
- Única: para la mujer que quiere lucir diseños muy personales: iniciales, piedras de nacimiento, zodiacos.
- Contempo: para la mujer que gusta de un estilo muy actual para sorprender y destacar en la agitada ciudad.
- Night Life: para la mujer que utiliza joyas elegantes y sofisticadas cuando asiste a cocteles y fiestas.
- Professionale: para la mujer en el trabajo, que quiere lucir impecable, ejecutiva y profesional.

Su fuerza de ventas está conformada por alrededor de 40 mil consultoras que obtienen atractivas ganancias por ventas y por incorporar a otras mujeres. Estas son lideradas por las directoras que perciben importantes ingresos adicionales.

La consultora Unique recibe como estímulo una constante capacitación, el reconocimiento, la entrega de premios y la posibilidad de realizar viajes, lo que la llevan a tratar de superar su propio nivel de ventas y de mantenerse siempre activa. La empresa ha entregado más de 350 autos; el auto constituye el máximo símbolo de éxito en la carrera de una consultora de belleza Unique.

El concepto de venta directa que adopta la empresa considera el esquema de «escalera del éxito», el cual brinda a vendedoras independientes la oportunidad de ascender desde el nivel inicial de consultora hasta directora, pasando por una serie de denominaciones. En este último nivel, la persona tiene la oportunidad de percibir comisiones atractivas por las ventas del grupo de consultoras que incorpora al negocio.

En cada una de las etapas que experimentan las consultoras y directoras de Unique-Yanbal, hay cursos de capacitación. La directora es quien dirige al grupo de consultoras, las orienta y capacita; pero también reciben cursos de aspirantes a directora durante tres meses, cursos de directoras durante una semana completa y luego tres meses más de capacitación.

Este sistema de venta directa permite a las mujeres formar su empresa, sacar adelante a sus familias y apoyar en la educación de sus hijos, muchas veces para que estos lleguen a ser profesionales.

El sistema de comercialización incluye no solo el sistema de venta por catálogo, sino también las clínicas de belleza, que ofrecen un servicio personalizado a través de las consultoras de belleza.

Para la selección de proveedores, Unique toma en cuenta la óptima calidad en los envases, materia prima, etc., además de la seriedad y la rapidez. Este último factor es importante, porque se considera que, en este tipo de negocio, son indispensables la velocidad y puntualidad con que se atiende al cliente.

La empresa cuenta con dos plantas de fabricación que cumplen con los estándares de calidad internacional. Además, cuenta con el respaldo de un laboratorio en Estados Unidos, con la más alta tecnología para la investigación y desarrollo de cosméticos y fragancias.

Dado que es una empresa orientada hacia la mujer, está liderada principalmente por mujeres, quienes conforman la familia Unique y se sienten orgullosas por el crecimiento que la empresa ha venido experimentando.

El crecimiento de Unique hacia el exterior se inició en la década de 1970, cuando la empresa decidió expandir sus operaciones hacia la región andina. Ello permitió el surgimiento de Unique-Yanbal, empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos de belleza, joyería y velas aromáticas. En la actualidad, la empresa cuenta con Yanbal Colombia, Yanbal Ecuador y Unique Perú.

La labor desarrollada por la empresa se ha visto reflejada en los premios a los que se ha hecho acreedora: la condecoración de Gran Oficial de la Orden al Mérito Industrial, entregada por el Ministerio de Desarrollo Económico en el año 1993; la Orden del Congreso de Colombia, en el grado de Caballero, como reconocimiento a la fructífera trayectoria como gestor de empresa y generador de empleo, premio entregado en el año 1999; la Condecoración al Mérito por su aporte al desarrollo de la provincia de Pichincha y una Placa de Reconocimiento por su contribución a las relaciones económicas bilaterales, premios entregados por el gobierno de Ecuador en el año 2000.

Avon

Es una empresa de cosméticos de origen brasileño, subsidiaria de Avon Products Inc. Esta empresa está presente en el Perú desde hace diecinueve años y, a la vez, en más de 140 países en el mundo en donde cuenta con representantes y

subsidiarias. En América del Sur, tiene subsidiarias en Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, Paraguay, Uruguay y Venezuela.

Avon comercializa actualmente más de 500 productos de belleza en todo el país. En febrero del 2001, la empresa extendió su línea de productos para el cuidado de la piel y de fragancias, y así ha continuado con otras líneas de productos, siendo su estrategia el lanzamiento masivo de nuevos productos y alternativas.

Avon realiza grandes inversiones en investigación para tecnología de cosmética, la misma que involucra la investigación propia y financia a otras universidades en los Estados Unidos.

Su sistema de venta se basa en la venta directa (por catálogos), utilizando una fuerza de ventas de alrededor de 30 mil mujeres. Para que una persona ingrese en el negocio, solo es necesario entrar en contacto con una de las gerentes zonales, quien la entrevista y le da la oportunidad de comenzar su propio negocio con una ganancia que oscila entre 25% y 40%, dependiendo de su nivel de venta.

El 55% de los productos que comercializa la empresa es fabricado localmente, utilizando el servicio de maquila de la empresa Esmasa; mientras que el 45% restante es importado de países como Estados Unidos, Brasil, México y Chile⁸.

Preguntas

1. Haga un análisis de la situación de las empresas del sector de cosméticos.
2. Haga un análisis FORD de Ebel. ¿Qué elementos considera usted que le permitieron acceder al premio «Gran Marca Moderna»?
3. Analice el comportamiento del consumidor de productos Ebel.
4. ¿Qué sugerencias daría a la gerencia de Ebel en cuanto a sus estrategias de mezcla de productos y promoción?
5. Señale las principales estrategias que podría aplicar Ebel en la actualidad con el fin de fortalecer su marca.

8 Editora Gestión. «Venta de cosméticos mejoraría en cuarto trimestre luego de caída de meses previos», en: *Gestión*. 23 de septiembre del 2002 (<http://www.gestion.com.pe>).

Cuadro 9.1

MARCA PREFERIDA DE COSMÉTICOS
(años 1998 – 2001)
Consumo habitual: 77%

	Dic. 1998	Dic. 1999	Dic. 2000	Dic. 2001
Ebel	61	53	64	55
Unique	20	22	13	13
Avon	4	4	5	7
Oriflame		2	3	3
Revlon	3	4	3	3

Base: total de entrevistadas que compran cosméticos (266)

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado S. A. *Liderazgo en productos alimenticios*. Informe gerencial de marketing. Lima, diciembre del 2001, p. 39.

Cuadro 9.2

MARCA PREFERIDA DE COSMÉTICOS SEGÚN NIVELES
SOCIOECONÓMICOS
Consumo habitual: 77%

Respuestas	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D/E
Ebel	55	7	44	66	56
Unique	13	18	22	9	12
Avon	7	5	7	7	8
Oriflame	3	8	4	3	1
Revlon	3	31	3	4	0
Max Factor	2	5	1	0	3
Maybelline	1	8	3	2	0
Pond's	1	0	3	1	0
Otro	3	18	6	2	2
Ninguno	3	0	3	3	3
No precisa	9	0	4	3	15
Base real	266	39	71	90	66
Factor de ponderación	100%	3,9%	17,1%	31,9%	47,1%

Total: 100% vertical

Base: total de entrevistadas que compran cosméticos (266)

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado S. A. *Liderazgo en productos alimenticios*. Informe gerencial de marketing. Lima, diciembre del 2001, p. 39.

Cuadro 9.3

**LUGAR DE COMPRA DE COSMÉTICOS SEGÚN NIVELES
SOCIOECONÓMICOS**
Consumo habitual: 77%

Respuestas	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D/E
Catálogo	19	5	17	27	15
Supermercados/autoservicios	17	61	25	22	8
Promotor/vendedor	17	10	13	13	21
Farmacia	14	5	18	12	14
Mercado (puestos)	10	5	4	5	17
Ambulante/paradita	10	0	9	10	11
Mayorista	4	5	3	8	3
Bodega	4	0	3	1	6
Otros	2	6	4	1	1
No precisa	3	3	4	1	4
Base real	266	39	71	90	66
Factor de ponderación	100%	3,9%	17,1%	31,9%	47,1%

Total: 100% vertical

Base: total de entrevistadas que compran cosméticos (266)

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado S. A. *Liderazgo en productos alimenticios*. Informe gerencial de marketing. Lima, diciembre del 2001, p. 39.

Cuadro 9.4

RELACION DE PRODUCTOS EBEL INTERNATIONAL

Tratamiento facial	Tratamiento corporal	Maquillaje	Fragancias	Bienestar
Rutina básica: ➤ Para cutis normal a seco: ESSENTIAL ➤ Para cutis normal o graso: ESSENTIAL ➤ Para cutis graso: MATT & CONTROLÊ Nutrición día: ➤ Defense Nutrición noche: ➤ Vivifique Hidratación: ➤ Hydraforce Extra Manchas: ➤ Clarifique Rejuvenecedor: ➤ Neuvive ➤ Instant Age Control	Performance: ➤ Crema modeladora para masajes ➤ Gel afirmante para el cuerpo ➤ Jabón exfoliante para el cuerpo	➤ Trio d'Ombres ➤ Blush vivifiant ➤ Rouge humectant ➤ Compacte double ➤ Usage ➤ Hydrat naturelle ➤ Discreté ➤ Double effect ➤ Defini ➤ Parfait Lèvres ➤ Infini	Pour femme: ➤ Bohême ➤ Liasson ➤ Addiction ➤ Episcent Pour homme: ➤ Dómine ➤ D'orsay ➤ Addiction	Body & Spirit: ➤ Calm ✓ Gel humectante ✓ Agua de colonia ➤ Energy ✓ Gel humectante ✓ Agua de colonia

Fuente: <http://www.tienda.ebelinternational.com/peru> (tomado el 26 de agosto del 2002).

Cuadro 9.5

MARCAS PREFERIDAS DE DETERMINADOS PRODUCTOS

Marcas	Crema para la piel (consumo habitual: 35%)		Lápiz labial (consumo habitual: 77%)			
	Dic. 2000	Dic. 2001	Dic. 1998	Dic. 1999	Dic. 2000	Dic. 2001
Ebel	24	29	52	53	62	55
Nivea	17	13				
Pond's	10	11				
Unique	8	7	20	22	12	14
Avon			3	3	4	8
Revlon			23	6	2	4
Marcas	Colonia (consumo habitual: 83%)		Desodorante (consumo habitual: 80%)			
	Dic. 2000	Dic. 2001	Dic. 1998	Dic. 1999	Dic. 2000	Dic. 2001
Ebel	39	47	19	16	16	12
Unique	8	7				
Rexona			25	26	29	30
Etiquet			9	10	10	9
Marcas			Desodorante (consumo habitual: 80%)			
			Dic. 1998	Dic. 1999	Dic. 2000	Dic. 2001
Ebel			33	34	29	33
Johnson			16	23	17	12
Efficient			9	4	7	4

Base: total de entrevistadas que compran cosméticos (266)

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado S. A. *Liderazgo en productos alimenticios*. Informe gerencial de marketing. Lima, diciembre del 2001, pp. 30, 36, 38, 40 y 41.

Cuadro 9.6

LUGAR DE COMPRA DE DETERMINADOS PRODUCTOS

Respuesta	Crema para la piel	Lápiz labial	Colonia	Desodorante	Talco
Supermercado/ autoservicio	29	20	28	31	27
Farmacia	18		14	17	21
Catálogo	14	18	17	5	9
Promotor/vendedor	11	15	11	3	10
Ambulante/paradita	10	10	10	4	9
Mayorista	7	7	7	4	4
Bodega	6	4	4	25	12
Mercado (puestos)	4	8	5	10	6
Otros	0	2	2	0	1
No precisa	1	2	2	1	1

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado S. A. *Liderazgo en productos alimenticios*. Informe gerencial de marketing. Lima, diciembre del 2001, pp. 30, 36, 38, 40 y 41.

Bibliografía

Apoyo Opinión y Mercado S. A. *Liderazgo en productos alimenticios*. Informe gerencial de marketing. Lima, septiembre del 2001.

—. *Liderazgo en productos alimenticios*. Informe gerencial de marketing. Lima, diciembre del 2001.

Caser. «Productos de tocador. Importaciones ganan terreno», en: *Riesgos de Mercado*. Septiembre del 2001, pp. 80-91.

—. «Tocador: champú revitaliza producción», en: *Riesgos de Mercado*. Septiembre del 2000, pp. 61-70.

Editorial Síntesis. «Avon replantea política publicitaria», en: *Síntesis*. 22 de marzo del 2001, B24.

—. «Mercado de cosméticos se contrajo 3.5% en primeros cuatro meses del año», en: *Síntesis*. 11 de junio del 2001, p. 13.

Editora Gestión. «Continúa ingreso de empresas de venta directa de cosméticos», en: *Gestión*. 11 de abril del 2002 (<http://www.gestion.com.pe>).

—. «El 70% de cosméticos que se vende en el país son importados», en: *Gestión*. 2 de agosto del 2002 (<http://www.gestion.com.pe>).

—. «Venta de cosméticos mejoraría en cuarto trimestre luego de caída de meses previos», en: *Gestión*. 23 de septiembre del 2002 (<http://www.gestion.com.pe>).

Empresa Editora El Comercio S. A. «Unique», en: *El Comercio*. Suplemento contratado editado por D & B Publicistas Editores.

Sociedad Nacional de Industrias. «Unique, todo nació de un gran sueño», en: *Industria Peruana*, pp. 52-5, 58-9.

«Tecnología cosmética de avanzada», en: *Negocios Internacionales*. Diciembre de 1999.

Video proporcionado por la empresa Belcorp para los Premios Effie 2002

Página web

- <http://www.tienda.ebelparis.com/ebel>

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. aumentada y nuevamente corregida, Lima: Universidad del Pacífico, 2003.

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*, Lima: 2a. ed., 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 ahoramiento: 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.

48. Schwalb, María Matilde; Patricia Araujo y David Mayorga, *Casos ganadores de los Premios Effie 2000*, Lima: Universidad del Pacífico-Alicorp, 2002.
49. Mayorga, David; María Matilde Schwalb y Patricia Araujo, *Casos ganadores de los Premios Effie 2001*, Lima: Universidad del Pacífico-Alicorp, 2002.
50. Miyashiro, Isabel (compiladora), *Casos de administración general en organizaciones que operan en el Perú*, tomo XII, Lima: CIUP, 2002.
51. Miyashiro, Isabel (compiladora), *Casos peruanos de comportamiento organizacional*, tomo I, Lima: CIUP, 2003.
52. Siu K., Ricardo y Carlos Andaluz Z., *Cálculo diferencial: teoría y aplicaciones*, Lima: CIUP, 2003.
53. Schwalb, María Matilde; Claudia Ortega y Emilio García (editores), *Casos de responsabilidad social*, Lima: CIUP, 2003.

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
SEPTIEMBRE 2003 LIMA - PERÚ



contabilidad

contabilidad

capital social 7500



ESTUDIO
Apuntes

administración
contabilidad

ISBN 9972-57-034-7

9 789972 570346

caja 7500
capital social 7500